

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114678030>





Public Service Commission
of Canada

Commission de la fonction publique
du Canada

Gov't Publication: 76

CA1
CS
- A55

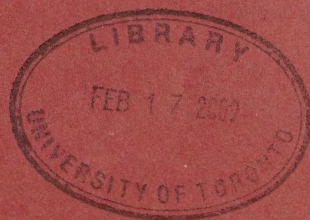
100 *years*
ans
1908-2008



Public Service Commission
2007-2008
Annual Report

Canada

Public Service Commission
2007-2008
Annual Report



Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: 613-992-9562
Facsimile: 613-992-9352

This Report is also available on our Web site at www.psc-cfp.gc.ca

Cat. No. SC1-2008
ISBN 978-0-662-05755-0


© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2008

Minister of Canadian Heritage, Status of Women and Official Languages
and Minister for La Francophonie
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2007-2008 fiscal year.

It is submitted in accordance with section 23 of the *Public Service Employment Act*, (S.C. 2003, c. 22, ss. 12 and 13).

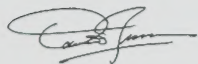
Yours sincerely,



Maria Barrados
President



Manon Vennat
Commissioner



David Zussman
Commissioner

PSC Mission, Vision and Values Statement

Mission and Vision – Striving for excellence

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

Values to guide our actions

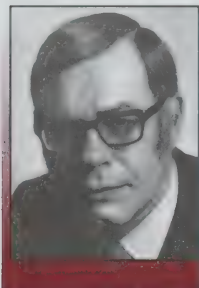
In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

Integrity in our actions;

Fairness in our decisions;

Respect in our relationships; and

Transparency in our communications.



In memoriam: John J. Carson, O.C., M.A., LL.D

This year marked the passing of Mr. John J. Carson, who served as Chairman of the Public Service Commission (PSC) from 1965 to 1976. Mr. Carson led the PSC through a period of great change and reform. His values and vision were exemplified by his commitment to advancing opportunities for Francophones and women in the public service, especially at the executive levels. His willingness to embrace new ideas led to ground-breaking initiatives, such as the Northern Careers Program, the Career Assignment Program and Interchange Canada. Mr. Carson also led the comprehensive reforms of 1967 that modernized legislation under the first *Public Service Employment Act*. He was guided by a profound commitment to making Canada's public service more reflective of our society and a model for the rest of the world.

After leaving the PSC, Mr. Carson was appointed as Dean of the Faculty of Administration at the University of Ottawa. He also worked to set up a school of management in Sri Lanka and was a lifelong member of the International Personnel Management Association. Throughout his career, he championed the principles of good personnel administration and the profession of human resources management.

On October 20, 1976, Mr. Carson was invested as an Officer of the Order of Canada. In his citation, he was recognized for his devotion to developing the federal public service and introducing policies that were in line with the changing needs of a modern, bilingual country.

Table of Contents

Chapter 1

Opinion of the Commission	2
100 years of protecting merit and non-partisanship	2
<i>Public Service Employment Act</i> implementation – overall assessment.	3
Issues of concern	4
Policy guidance and flexibility	5
Other policy directions.	6
Strengthening results-based accountability	7
Investigations	8
Renewing the public service	8
Transformation of PSC services and products	10
Non-partisanship	11
Funding	12
Looking forward	13

Chapter 2

100 years of protecting merit and non-partisanship	16
----------------------------------------------------------	----

Chapter 3

Non-partisanship	20
------------------------	----

Chapter 4

Policy orientations in staffing	28
---------------------------------------	----

Chapter 5

A highly delegated staffing system	38
------------------------------------------	----

Chapter 6

Progress in achieving the objectives of the <i>Public Service Employment Act</i>	54
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapter 7

Effectiveness and adherence to the staffing values as well as flexibility and efficiency	66
Merit	68
Non-partisanship	69
Guiding values	69
Fairness	71
Transparency	71
Access	73
Representativeness	76
Efficiency and flexibility	80

Chapter 8

Strengthened oversight	84
Audits, studies and evaluations.	85
Investigations.	91
Imposition or removal of additional conditions on appointment delegations.	95
Corrective measures following appeals	96

Chapter 9

Public Service Commission services and tools.	98
Specialized recruitment programs	109
Functional communities	112
Recruitment of students for temporary employment.	117
Executive resourcing services	121
Assessment.	122

Appendices

Appendix 1

Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission oversight activities.	130
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Appendix 2

Specific sub-delegation arrangements – summary	132
------------------------------------------------------	-----

Appendix 3

Investigation cases.	133
---------------------------	-----

Appendix 4

Statistical tables.	141
--------------------------	-----

Appendix 5

Audit, Evaluation and Studies Plan / 2008-2009 and 2009-2010.	160
--------------------------------------------------------------------	-----

Appendix 6

Glossary	164
----------------	-----

Biographies	176
--------------------------	------------

PSC organization	180
-------------------------------	------------

Offices of the Public Service Commission	182
-------------------------------------------------------	------------

Chapter 1

Opinion of the Commission



1 Opinion of the Commission

100 years of protecting merit and non-partisanship



- 1.1 The year 2008 marks the 100th anniversary of a permanent Commission mandated to protect merit and non-partisanship, and is a year for the Public Service Commission (PSC) to celebrate its long tradition of service on behalf of Parliament.
- 1.2 Before 1908, loyalty to a political party was often a key element in appointments to the public service. The introduction of the merit principle and the creation of a Civil Service Commission ensured that public servants in Ottawa were appointed on their qualifications, not for political allegiances. This principle was extended across the country by the *Civil Service Act* of 1918. Merit-based hiring gave life to an impartial, professional public service and virtually eliminated political influence in hiring.
- 1.3 The PSC has undergone numerous changes since 1908, including a name change in 1967. A recent academic book, *Defending A Contested Ideal: Merit and the PSC of Canada 1908-2008*, outlines the PSC's history and its unique role as an agency reporting independently to Parliament while exercising executive authority for hiring.
- 1.4 The PSC's role in ensuring a professional and non-partisan public service remains as relevant today as it was in the early part of the 20th century. Indeed, in February 2008 the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, co-chaired by the Right Honourable Don Mazankowski and the Honourable Paul M. Tellier, recommended that it was "essential to reaffirm responsibility of the Public Service Commission for safeguarding merit in appointments and the non-partisan character of the federal public service" in the governance and accountability structure for human resources (HR) management for the federal public service.
- 1.5 Throughout 2008, public servants, academics and other stakeholders have participated in activities to foster a better understanding of the core values of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and the PSC's role. As we launch a second century of a professional, non-partisan public service, today's Commission remains dedicated to working with departments and agencies in building a world-class institution that serves and reflects the Canadian population, that supports democratic government and that strives for excellence.

The PSC's role in ensuring a professional and non-partisan public service remains as relevant today as it was in the early part of the 20th century.

Public Service Employment Act implementation – overall assessment

- 1.6 The PSEA, which came into force on December 31, 2005, entailed widespread change affecting people, policies, processes and accountability structures. The public service can now be described as functionally operating under a fully established delegated staffing regime, after more than two years under the PSEA.
- 1.7 The overall picture of performance is assessed as acceptable, with few examples of management excellence and some areas that require greater attention. While departments and agencies have made improvements to their planning of staffing strategies, this continues to be an area that requires management attention. Further progress is also needed in the areas of managerial accountability and organizational human resources (HR) support systems, including the support provided by the HR community.
- 1.8 With respect to achieving the objectives of the PSEA, the evidence suggests that, in general, the core values of merit and non-partisanship are being respected, but that ongoing vigilance is required. Performance with respect to the guiding values of transparency, fairness, access and representativeness suggests that there is significant scope for improvement.
- 1.9 Finally, in order to achieve improvements to the efficiency and flexibility of organizational systems, focused efforts will be required. Improvements in efficiency and flexibility are dependent on up-front efforts put into planning, accountability systems and enabling organizational HR support systems.
- 1.10 The PSC has put in place the Staffing Management Accountability Framework that enables organizations to effectively manage their delegated responsibilities. Within this framework the performance of individual organizations, therefore, largely determines the success of the full implementation of the PSEA. In 2007-2008, organizations demonstrated that they are aware of, and understand, the types of changes which the PSEA requires. A high volume of staffing activities (122 093, up more than 9% from the previous year) puts an additional pressure on managers to adapt to the new system. Further progress in achieving the objectives of PSEA will depend for the most part on the leadership of deputy heads. They have the responsibility to manage and staff their personnel and ensure that their sub-delegated managers are collectively achieving a values-based staffing system. They will need to have the systems and tools required to ensure ongoing monitoring of, and improvements to, their staffing approaches.

The overall picture of performance is assessed as acceptable, with few examples of management excellence and some areas that require greater attention.


*The scope
of executives'
responsibilities,
their leadership role
and the impact they
have on their employees,
on their organization
and on the reputation
of the public service
all point to a need
for particular care
in hiring them.*


Issues of concern


- 1.11 **Importance of careful staffing of the executive (EX) cadre** – The public service of Canada places special trust in the capacity of executives to serve with integrity, to uphold the values of the institution and to demonstrate professionalism. The scope of their responsibilities, their leadership role and the impact they have on their employees, on their organization and on the reputation of the public service all point to a need for particular care in hiring them.
- 1.12 With the implementation of the PSEA in December 2005, the PSC delegated its authority for executive (EX) appointments to deputy heads. The PSC also decided that this increased flexibility would need to be balanced with special oversight. The PSC undertook a government-wide audit across 53 organizations of all EX-4 and EX-5 appointments and of 50% of EX-1 to EX-3 appointments for the first year of implementation. The complete results of this audit are reported separately.
- 1.13 The audit found that, while, for the most part, the executive appointment processes respected merit, significant improvements are needed in areas such as the assessment of candidates when using advertised processes, the application of PSC and departmental or agency policies concerning non-advertised appointments and sufficient documentation to ensure accountability for staffing decisions. We found a number of unsatisfactory appointments pertaining to merit, appearance of preferential treatment and/or lack of key assessment documents. These files will be further examined to determine the necessity for additional corrective action.
- 1.14 When an organization carries out a hiring process for an executive position, merit criteria need to be clearly established in advance and appointment decisions must be obtained through a rigorous assessment process. The decision to appoint an individual to an executive level position must be based on clear evidence of the candidate's qualifications for the position, which must be documented in the appointment file.
- 1.15 This audit focused on appointments made within the first year of delegation of the authority to appoint executives. The PSC's initial approach of providing high-level guidance was not sufficient for some organizations, leaving too much uncertainty when conducting EX appointment processes. The PSC is committed to working with those organizations that had particular difficulties and will review the services and guidance it provides to departments and agencies.

- 1.16 **Representation of visible minorities** – Having a public service that is representative of Canada's diversity is enshrined in the preamble of the PSEA. Representativeness is also one of the PSC's guiding values for managers to consider throughout appointment processes. In last year's report, the PSC raised concerns about the proportion of visible minorities in the appointments being made to the public service. However, recent changes to the PSC's database of applicant information have provided further information that suggests that the appointments of visible minorities to the public service may have been underestimated. The PSC is presently working with the Canada Public Service Agency, the Privy Council Office, the Canadian Human Rights Commission and Statistics Canada to address this important issue. As soon as this work is completed, we will report to Parliament.


Policy guidance and flexibility

- 1.17 In 2007-2008, the PSC continued to receive many questions about the PSEA. For this reason, the PSC, along with the Canada Public Service Agency, delivered a country-wide series of workshops to help managers become more aware of, and comfortable with, the choices available to them when hiring, when participating in collective staffing processes, when conducting informal discussions with candidates on staffing processes and on staffing recourse.
- 1.18 The PSC worked with the interdepartmental Human Resources Council to develop a guide for managers on collective staffing. At the same time, it reviewed the policy requirements for informal discussion and the legislative requirement for numerous notifications of consideration and appointment in internal collective staffing processes, in which more than one position is being filled. Additional guidance and an exclusion approval order will be developed in 2008 to make these types of processes more efficient.
- 1.19 The PSC also took other steps to adapt its policies to enable more flexibility and help make appointment processes more efficient.
- The PSC removed the requirement for a written rationale demonstrating how a non-advertised process meets the established criteria and the appointment values for appointments of less than four months. This reduces the documentation burden on organizations as they make short-term appointments to meet urgent needs.
 - The PSC also amended its assessment policy to allow Second Language Evaluation Oral Interaction tests to be conducted by PSC-certified assessors employed in other organizations.

...the PSC, along with the Canada Public Service Agency, delivered a country-wide series of workshops to help managers become more aware of, and comfortable with, the choices available to them when hiring...



The PSC will support organizations in implementing NAOS by facilitating and providing collective pools, developing a random selection capacity and providing PSC services...



Other policy directions

- 1.20 The PSC also took a number of steps to help to ensure that the hiring system reflects concerns that have been raised by parliamentarians and other stakeholders.
- 1.21 **Reservists** – Bill C-40 (*An Act to amend the Canada Labour Code, the Canada Student Financial Assistance Act, the Canada Student Loans Act and the Public Service Employment Act*) which received Royal Assent on April 17, 2008, amended the PSEA to ensure that public service organizations reintegrate reservists into their jobs when they return from a leave of absence to take part in certain military activities and operations in Canada or abroad, regardless of the length of absence. The PSC worked closely with Human Resources and Social Development Canada to support amendments to the PSEA and to the Canada Labour Code.
- 1.22 **National area of selection (NAOS)** – In April 2007, the PSC expanded the requirement to use NAOS for external advertised officer-level jobs from the National Capital Region to all regions of the country. This measure increased access for Canadians to federal public service jobs from 19% to approximately 55%.
- 1.23 Expanding this requirement to externally advertised non officer-level jobs was planned for December 2007. Impact assessments and the absence of sufficient recruitment tools led the PSC to redesign this expansion. Case studies were initiated to ensure that effective tools and training would be in place to manage anticipated volumes. The PSC is committed to the launch of the non-officer-level expansion in December 2008.
- 1.24 The PSC has implemented an action plan to ensure sufficient readiness among organizations. The plan includes supporting them in implementing NAOS by facilitating and providing collective pools, developing a random selection capacity and providing PSC services through a cost recovery mechanism.
- 1.25 A private Member's bill, S-219 [*An Act to amend the Public Service Employment Act (elimination of bureaucratic patronage and establishment of national area of selection)*] was introduced in November 2007 requiring NAOS for all advertised external appointment processes. This was passed in the Senate and, as of June 20, 2008, when the summer recess began, was awaiting first reading in the House of Commons. The PSC recommended that it should contain exceptions for part-time, seasonal and short-term

positions, urgent operational requirements and part-time students. These exceptions would allow access to all external advertised full-time indeterminate jobs in the federal public service while maintaining the capacity to meet unanticipated, emergency or temporary needs. The Senate Committee studying the Bill rejected these recommendations. The PSC will continue to seek these amendments as the Bill moves through the House of Commons.

- 1.26 **Spousal priority** – In 2007-2008, the PSC conducted analyses and consultations on a priority entitlement for external appointments of spouses of members of the Canadian Forces, the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and public service employees whose death was attributable to service or work. As the proposal was found to be feasible, practical and in the best interests of the public service, the PSC is drafting a regulatory priority entitlement for external appointments for surviving spouses. This priority is especially timely as it will also now apply to spouses of reservists whose death has resulted from service to the country.

Strengthening results-based accountability

- 1.27 In 2007-2008, the PSC restructured the requirements of its Staffing Management Accountability Framework (SMAF) to put more focus on results and on the staffing values as well as on the key areas needed to succeed with the PSEA. By setting out clear expectations of a well-managed appointment system, deputy heads will be able to monitor their organization's staffing performance and adjust their staffing strategies and activities as necessary. This new approach will enable the PSC to provide more timely feedback to delegated organizations and provide more rigorous assessments of the overall integrity of the staffing system to Parliament. The PSC expects organizations' performance to improve over time as they gain experience with this new approach.
- 1.28 Over the next two to three years, the PSC will conduct a series of evaluation studies in time for the five-year review of the PSEA in 2010-2011. The PSC has completed a benchmarking study on performance measurement practices related to staffing and recruitment in other countries and in provincial or state governments, which will guide the PSC's work in the coming years.

■ ■ ■

By setting out clear expectations of a well-managed appointment system, deputy heads will be able to monitor their organization's staffing performance and adjust their staffing strategies and activities as necessary.

■ ■ ■

Investigations

- 1.29 In 2007-2008, the PSC refined its investigative processes for the various types of investigations mandated by the PSEA. The 169 investigations completed during the fiscal year helped to ensure the integrity of the staffing system as well as the political impartiality of the public service. This year, a higher than usual number of allegations of fraud in appointments processes were investigated. While a number of investigations are still under way, the PSC found instances of fraud in three of the four cases completed.
- 1.30 The PSC has a clear mandate under the PSEA to initiate investigations where fraud is suspected, and to take corrective actions. In keeping with section 133 of the PSEA, the three founded fraud cases were transferred to the RCMP, which has the jurisdiction to determine whether criminal investigations should take place.
- 1.31 The results of investigations dealing with fraud and federal, provincial and territorial political activities are being reported separately this year.

Renewing the public service

- 1.32 In 2007-2008, the public service of Canada continued to renew itself. With the ongoing departures of “baby boomers” and the significant growth of 4.1% in the public service over the last year, there continued to be a notable increase in hiring activity. In 2007-2008, there were 54 734 new hires to the public service, representing an increase of 11.9% over the previous year. Of these appointments, 10 579 were to indeterminate positions, 11 259 were to term positions, 19 296 were to casual positions and 13 600 were students.
- 1.33 Increased hiring activity offers opportunities for the public service to hire the kind of talent it needs for the future and to compete more effectively with other sectors. The high numbers and educational profile of external applicants in 2007-2008 continue to demonstrate that the public service attracts talented Canadians. Approximately 66% of applicants to recruitment opportunities had at least a post-secondary degree or diploma.
- 1.34 In 2007, the government made renewing the public service one of its priorities. In his *Fourteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, the Clerk of the Privy Council set out an action plan for a renewed public service that can adapt to the evolving needs of Canadians. In 2007-2008, the PSC supported the achievement of the objectives of the Clerk’s Public Service Renewal Action Plan, in the areas of recruitment and enabling infrastructure.

The 169 investigations completed during the fiscal year helped to ensure the integrity of the staffing system as well as the political impartiality of the public service.

...there were 54 734 new hires to the public service, representing an increase of 11.9% over the previous year.

- In 2007, the PSC expanded its Post-Secondary Recruitment (PSR) campaign and created a partially assessed general inventory to help organizations meet their recruitment objectives. During the fall of 2007, more than 21 000 graduates applied for positions in 40 career choices. We estimate that as a result of the PSC's PSR services, about 1 000 graduates had been hired in 2007-2008. The PSC also supported the renewal needs of functional communities (human resources and information services) by providing recruitment, staffing and assessment services.
- The PSC reduced wait times for second language oral interaction testing. Service times for testing required for imperative staffing or for language training were reduced from a high of 21 weeks in the spring of 2007 to less than 2 weeks in March 2008.
- The PSC reduced organizational reporting requirements to the PSC by up to 60% through revisions to its SMAF, which now draws more extensively on the PSC's central data holdings and on organizational self-assessments.

1.35 In his *Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, the Clerk of the Privy Council identified the need to build on the four priority areas of the previous year. In 2008-2009, the PSC will again directly support the objectives of the Public Service Renewal Action Plan, specifically by supporting organizations in recruiting graduates, with emphasis on visible minority Canadians, to indeterminate positions, strengthening the public service "brand" through piloting a new public service-wide approach to career fairs and developing a plan for a job-seeker friendly Web site.

1.36 **Mobility** – In the 2006-2007 Annual Report, the PSC identified the level of movement within the federal public service as a challenge. The PSC undertook a study on the mobility of public servants in order to better understand recent movement trends. Mobility has increased generally in the last four years from 30% in 2004-2005 to 42% in 2007-2008. This year represented a peak in terms of the absolute number of indeterminate appointments since 1997-1998. The issue of mobility was more pronounced in specific occupational groups. Factors influencing employee movement, such as growth, retirements and resignations, differed by occupational group. Certain occupational groups experienced significant declines in the median years at level before promotion. The National Capital Region consistently had a higher rate of employee movement than the regions. We also observed little movement between the National Capital Region and other regions over the study period.

■ ■ ■


...the PSC will again directly support the objectives of the Public Service Renewal Action Plan, specifically by supporting organizations in recruiting graduates, with emphasis on visible minority Canadians...

■ ■ ■


- 1.37 The study concluded that the increase in the number of indeterminate appointments affects the workload of those involved in HR. These findings are consistent with those raised by the recent report of the Standing Committee on Government Operations and Estimates entitled *The Right Pay for Valuable Employees*. The PSC study on mobility also reinforced the need for HR planning (including recruitment strategies for different occupational groups) that takes into account the nature and scope of employee movement. The complete results from the study are being reported separately.

Transformation of PSC services and products

- 1.38 In 2007-2008, the PSC continued its comprehensive business transformation initiative to offer organizations and managers a centre of expertise in staffing and assessment, and services which complement an organization's own internal capacity.
- 1.39 In December 2007, the Treasury Board of Canada granted the PSC authority to expand its cost recovery authority. The PSC is using this expansion to introduce innovative and effective means to meet the needs of organizations for modernized staffing services and tools across Canada.
- 1.40 As recommended by the *Second Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service*, deputy ministers will have appropriate involvement in the governance of these services through an advisory committee. By focusing on areas of common interest to all departments and agencies, PSC services offer economies of scale and ensure good value for money across the public service.
- 1.41 Renewal of the public service — expected to continue for the next few years — makes it all the more critical that managers consider using more innovative approaches to address their staffing requirements. Participating in collective processes, creating pools of partially or fully assessed candidates and making better use of electronic screening tools are practical and available solutions that can help managers find qualified persons quickly. Organizations may also want to consider how the flexibilities under the PSEA can be used to design more proactive recruitment, promotion and development programs to engage the new generation of employees.



Participating in
collective processes,...
...making better use
of electronic screening
tools are practical
and available
solutions that can help
managers find qualified
persons quickly.



Non-partisanship

- 1.42 For over 100 years, the PSC's core mandate has been to ensure that the appointment and promotion of public service personnel are free of political patronage and are based on merit.
- 1.43 Two elements help ensure a non-partisan public service. First, an impartial public service must have a staffing system based on merit. Second, public servants must embrace the principle of impartiality and contribute to its protection by performing their duties and arranging their private affairs so that they can perform their duties in an impartial manner. A politically neutral public service can only be maintained if the merit system has been firmly implanted and if the professional commitment to impartiality is widespread.
- 1.44 In 2008, the PSC published a paper entitled "Public Service Impartiality: Taking Stock" that outlines the evolution of impartiality in the public service, evaluates where the public service is today and considers the roles and responsibilities of various players in maintaining a non-partisan public service. With the public service experiencing significant renewal, it will be even more essential for the PSC to remain vigilant and ensure understanding and commitment to impartiality across the public service.
- 1.45 **Political activities** – The PSC continues to see activity in the area of political candidacy requests under the current political activities regime. In 2007-2008, the PSC received 45 new requests to seek nomination as, or be, a candidate in an election, down from the previous year's high of 95 requests. Although 45 requests represented a 53% decrease from last year, these requests presented an increased level of complexity (e.g. reviewing the situation of employees granted permission to be candidates but who changed duties before or during the election period).
- 1.46 To render a decision, the PSC requires both sufficient information and time to consider each candidacy request on its own merits. In making its decision, the PSC considers factors such as the nature of the election, the nature of the employee's duties and the level and visibility of the employee's position. The PSC may also require sufficient time to obtain clarification on outstanding questions or to explore operational arrangements with the employee's organization. Consequently, employees who do not provide complete information and who submit their candidacy requests with less than the 30 days identified in the *Political Activities Regulations* face the risk of a delay or of the PSC being unable to grant permission.

With the
public service
experiencing significant
renewal, it will be even
more essential for
the PSC to
remain vigilant
and ensure
understanding and
commitment to
impartiality across the
public service.

- 1.47 After working with organizations over the two years since the coming into force of the political activities regime of the PSEA, the PSC realized that even more communication is needed to ensure greater awareness and understanding of the current political activities regime and, in particular, of the extension of the regime to include municipal elections.

Funding

- 1.48 The PSC continues to work to stabilize its budget through maximizing efficiencies and aggressively reallocating resources to support priorities. Over the past three years, the PSC has successfully adapted to a number of changes to its budget. As a result of the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), the PSC's budget was reduced by a total of \$55.5 M (38%) to account for responsibilities transferred to the newly created Public Service Human Resources Management Agency of Canada, now the Canada Public Service Agency, and the Canada School of Public Service. The PSC did not seek additional permanent funding to address new priorities and chose instead to continuously reallocate internally to fund the priorities resulting from its new mandate. From 2005-2006 to 2008-2009, the PSC reallocated a total of \$10 million to fund its audit, studies and evaluation activities, the oversight of political activities and Priority Administration, as well as its functions related to communications and parliamentary affairs and to legal services.
- 1.49 As part of its commitment to good management and stewardship of public funds, in 2007-2008, the PSC agreed to participate in the government-led Horizontal Review of the Human Resources Management Functions, involving the Canada Public Service Agency, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Canada School of Public Service, the Public Service Staffing Tribunal and the Public Service Labour Relations Board, in order to streamline central HR functions. We fully reviewed all programs and related expenditures. As a result of this review, the PSC identified budget reductions through increased internal efficiencies and the ongoing expansion of the use of its cost recovery authority.
- 1.50 The PSC remains committed to delivering its mandate of ensuring a merit-based, non-partisan public service. As recommended by Parliament, the PSC is operating a delegated system with oversight, supporting services and policy support. Our programs are composed of many of the components found in delegated programs that are self-regulating: policy development, education, facilitation, audit and investigation, analysis of metrics and reporting.

...greater awareness and understanding of the current political activities regime is needed, in particular of the extension to municipal elections.

With expanded cost recovery authorities to provide needed services, we believe that we have the correct balance between services, oversight and policy support. We will continue to report to Parliament on our expenditures and performance through our Estimates documents.

Looking forward

- 1.51 Many people choose the federal public service as a career because it offers a wide variety of interesting experiences and opportunities to serve Canadians. A key element of public service work, however, is the ability to serve the Government of Canada loyally and impartially, regardless of what party is in power. All public servants must understand that they work in a public service recognized for its excellence and that they are expected to embrace a set of values and ethics unique to the Canadian public service.
- 1.52 One can expect that the complexity of issues and the pace of change will continue in the coming years. Demands for citizen involvement, the shift to a knowledge-based economy, the advances in technology for communication and service delivery, the increased focus on transparency and accountability of public servants and the intersection of local and global issues all have an impact on the issues dealt with by public servants and on the way in which they carry out their duties.
- 1.53 The federal public service must remain agile in order to respond to emerging issues and to work collaboratively with other levels of government and with various organizations in the public and private sectors. Its organizational structures and mechanisms for recruiting, assessing and developing employees with the necessary skills will need to be as flexible to ensure that the public service continues to adapt while continuing to respect the values in the PSEA. Part of this includes ensuring that the public service has a diversity of skills, is representative of the population it serves and remains an employer of choice.
- 1.54 Some studies, such as the Public Policy Forum report entitled *Canada's Public Service in the 21st Century – Destination: Excellence*, recommend creating more separate employers and agencies to facilitate greater flexibility and improve accountability to achieve the necessary organizational culture for public service reform. The mid-1990s saw significant parts of the public service moved out from corporate legislative frameworks to take on separate employer status. This occurred before the current PSEA was implemented, however, with its fundamental intent to provide a more flexible and efficient framework for hiring. The Commission believes that, today, the PSEA provides a useful foundation for transforming the federal staffing system, while ensuring a uniform framework across the public service.

...the PSEA provides
a useful foundation
for transforming
the federal
staffing system,
while ensuring
a uniform framework
across the
public service.

*The values of merit
and non-partisanship...
will endure and provide
a solid foundation
for the federal
public service
of the future...*

Indeed, the Canadian Food Inspection Agency (CFIA), established as a separate agency in 1997, recently sought to re-establish access to the public service governed by the PSEA. At the CFIA's request, the PSC approved the possibility of deployment of CFIA employees into positions under the PSEA and was able to do so based on the ongoing compatibility of CFIA's staffing program with the values of the PSEA.

- 1.55 The values of merit and non-partisanship helped guide Canada's public service through a century of change. They will endure and provide a solid foundation for the federal public service of the future to respond to the challenges that lie ahead for Canadians.

Chapter 2

100 years of
protecting merit
and non-partisanship

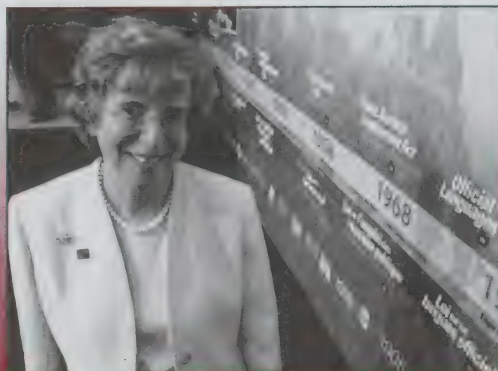


2 100 years of protecting merit and non-partisanship

2.1 PSC Centenary –

In 2008, the Public Service Commission (PSC) of Canada celebrated 100 years of merit and non-partisanship in Canada's public service, as well as the creation of the Civil Service Commission. When Parliament passed the *Civil Service Amendment Act* in 1908, creating a permanent Civil Service Commission, its

goal was to ensure a civil service that was hired and promoted based on merit and that was free of political patronage. The Commission has undergone many changes since 1908, including a change of name in 1967 to the Public Service Commission. Its core mandate, however, has remained the same — to protect merit and non-partisanship in the federal public service. The professional public service that we know now could not have grown without an unwavering commitment to these two fundamental values. This institution has been instrumental in building today's modern, professional public service.



PSC President Maria Barrados

Photo: Le Droit

2.2 In 2008, the PSC commemorated its Centenary through various activities.

- In collaboration with Library and Archives Canada, in April 2008 the PSC unveiled a historical display marking 100 years of building a modern public service. Through images and documents, visitors are able to see how the federal public service has evolved over the past century from a system that was largely reliant on political patronage to one that is non-partisan and merit-based. This virtual exhibit is available on our Web site.



Artifacts from the historical display at Library and Archives Canada, Ottawa, April 2008

- On April 29, 2008, Canada Post issued a commemorative envelope to mark the PSC Centenary. The envelope and its Picture Postage™ stamp feature past and present images of the Parliament buildings that are emblematic of the Commission's origins and of its accountability to the Parliament of Canada.



- On August 23 and 24, 2008, the PSC hosted the *Profession in Perspective* meeting in Québec. The theme of the meeting was “Working in the public service of 2025.” More than 20 representatives from various countries, experts in the areas of management and development of senior public servants, discussed human resources issues facing public services around the world and explored innovative solutions to address them.

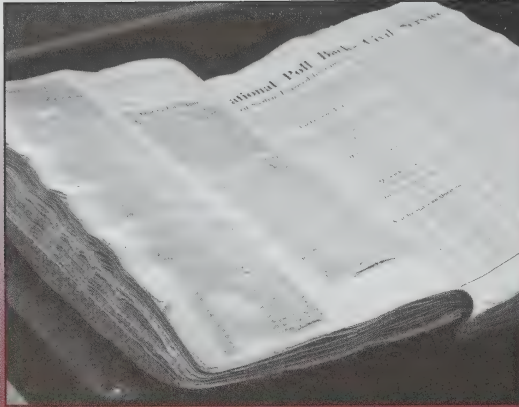
2.3 Two leading academics in the field of public policy, Ken Rasmussen, Director, Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy, from the University of Regina, and Luc Juillet, Director, Graduate School of Public and International Affairs, from the University of Ottawa, published at the end of August a book entitled *Defending a Contested Ideal: Merit and the PSC of Canada 1908-2008*. Their book examines the history of the PSC over the last century in the context of the various public service reforms and transformations affecting its role. It also explains how the PSC's statutory independence has allowed it to fulfill its unique mandate of safeguarding merit and non-partisanship.

2.4 The Commission has championed the values of merit and non-partisanship for 100 years. The Centenary provides the PSC with an opportunity to take pride in its past and to look to a future in which it will continue to ensure that Canadians are served by a highly competent, non-partisan and representative public service, dedicated to excellence and able to provide services in both official languages.



Trafalgar Building, Ottawa, 1910
Early location of the Civil Service Commission

2.5 **International involvement –**
Canada's reputation for good governance and the high esteem in which its public service is held have brought to Canada a steady stream of foreign delegations wanting to access information and assistance from Canadian government departments and agencies.



1930s news clipping about the merit system and appointments to the civil service

- 2.6 While a professional, non-partisan and merit-based public service may be a given within our own borders, other countries looking to reform their public service see ours as a model of human resources management and a reference for their reforms, as well as a source of best practices.
- 2.7 Since the early 1990s, the PSC has enjoyed a collaborative relationship with China, exchanging information and expertise in the field of public service administration. In November 2007, the President of the PSC and the

Vice-Minister of the Central Organization Department of the People's Republic of China signed a new Memorandum of Understanding (MOU), the goal of which is to pursue and enhance exchanges and co-operation in the fields of senior public servant management, human resources management and public administration. This latest MOU has received the endorsement of the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Privy Council Office, the Canada Public Service Agency and the Canada School of Public Service.

- 2.8 Canada has built a reputation for having one of the best public services in the world. The PSC has been consulted by countries throughout the world for guidance on issues related to public service governance and staffing. We share our best practices and policies with other countries. This allows us all to improve our existing public administration systems. In the end, by assisting other countries, we also learn about ourselves and recognize that our public service is an asset of great value.

Chapter 3

Non-partisanship



3 Non-partisanship

- 3.1 **Non-partisanship** – A politically impartial public service is a core value of Canada's federal public service. A non-partisan public service makes responsible, democratic government work by:
- ensuring objective advice that ministers can use in establishing policies and programs to meet the needs of Canadians;
 - providing information that ministers need to fulfill their accountability to Parliament and to Canadians; and
 - ensuring legal and constitutional transition when democratic processes result in new administrations.
- 3.2 Impartiality has been a tradition since the adoption of the merit principle in 1908. Since then, Parliament, governments and the bureaucracy have taken care to build a merit-based, non-partisan public service.
- 3.3 When the merit principle was introduced 100 years ago public servants were forbidden to participating in political activities. As the impartial and non-partisan culture became entrenched in the public service, complete prohibitions on political activities gradually subsided. The 1967 *Public Service Employment Act* (PSEA) continued the ban on political activities but stated that public servants did not contravene the Act by donating money to a political party or by attending a political meeting. The Act also allowed public servants to stand for election, with the permission of the Public Service Commission (PSC).
- 3.4 In 1991, a case known as *Osborne v. Canada (Treasury Board)* [1991] 2 S.C.R. 69 would effectively change the landscape for public servants wishing to participate in political activities. A group of public servants challenged the prohibition on engaging in political activities claiming that it violated their rights under the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. A majority of the Supreme Court of Canada agreed and struck down the provision of the former PSEA prohibiting public servants from working for or against a candidate or a political party, except as it applied to deputy heads. The Court reiterated the legitimacy of the government's objectives of preserving "the neutrality of the civil service to the extent necessary to ensure their loyalty to the Government of Canada and hence their usefulness in the public service" (Osborne, p. 97). During the intervening period, until the current PSEA, political activities other than candidacy, were overseen under the concepts of duty of loyalty to the Crown and political neutrality without formal legislation.

■ ■ ■

Impartiality has been a tradition since the adoption of the merit principle in 1908.

■ ■ ■

- 3.5 Following this decision, the current PSEA, which came into force on December 31, 2005, contains a new regime governing political activities for public servants. The regime balances the rights of public servants with the principle of an impartial public service. The Act allows public servants to participate in political activities as long as the activities do not impair, or are not perceived as impairing their ability to conduct their duties in an impartial manner. The new regime was also extended to include municipal elections. The political involvement of deputy heads is limited to voting. The PSC is responsible for the oversight of public servants' involvement in political activities, including granting permission and leave for candidacy; providing guidance on political activities and investigating allegations of improper political activities by employees and deputy heads.
- 3.6 The PSEA provisions governing appointments to and within the public service and the political activities of public servants protect public service impartiality. In addition to this foundation, there are other elements, such as the *Values and Ethics Code for the Public Service*, that guide the work of public servants and their relationship with elected officials.
- 3.7 A politically impartial federal public service supports democratic governance in Canada. Public servants can be proud of this calling.
- 3.8 **Political activities** – Part 7 of the PSEA provides a regime for governing the political activities of employees. It recognizes the need to balance the right of employees to engage in political activities with the principle of an impartial public service. Public servants may engage in political activities, so long as the activities do not impair, or are not perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- 3.9 The PSEA defines political activity as:
- carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party;
 - carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; and
 - seeking nomination as or being a candidate in an election before or during the election period.
- 3.10 The PSC plays a significant role in maintaining an impartial public service. Public servants who want to seek nomination as, or be a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election, must first obtain permission, as well as a leave without pay (LWOP) if applicable, from the PSC prior to declaring their candidacy and undertaking candidacy-related activities.

■ ■ ■

*A politically
impartial federal
public service supports
democratic governance
in Canada.
Public servants
can be proud of
this calling.*

■ ■ ■

- 3.11 For federal, provincial, and territorial elections, once the election period has begun the employee must be on LWOP approved by the PSC. If elected, the employee ceases to be a public servant. In situations where there may be concerns about the real or perceived impartiality of the public service, the PSC may make permission conditional on the employee taking a LWOP before the election period. If the risk cannot be mitigated through a LWOP or operational arrangements with the department or agency, the PSC may deny the request.
- 3.12 For municipal elections, if there are concerns about the real or perceived impartiality of the public service, the PSC may make permission conditional on the employee taking a LWOP:
- before the election period;
 - during the election period; and
 - for the duration of the elected mandate.
- 3.13 Permission can also be conditional on the employee ceasing to be a public servant, if elected. If the risk cannot be mitigated through a LWOP or operational arrangements with the department or agency, the PSC may impose this condition.
- 3.14 Each request for permission is reviewed and assessed based on its own merits.
- 3.15 For political activities not related to candidacy – carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party, carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate – public servants are not required to ask permission of the PSC or of their organization. However, before engaging in such activities, they need to ensure that it will not impair or be perceived as impairing their ability to perform their duties in a politically impartial manner. The PSC provides ongoing assistance and tools (including a self-assessment questionnaire, frequently asked questions and a guidance document) to help employees make reasonable decisions about their involvement in political activities. The PSEA limits the political involvement of deputy heads to voting.
- 3.16 Under the PSEA, the PSC may investigate any allegation of improper political activities by federal public servants and a founded allegation may lead to corrective action or dismissal. The PSC may also investigate any allegation that a deputy head contravened the PSEA, but such allegations can only be made by a person who is or was a candidate in an election. If the allegation is substantiated, the PSC will report its conclusions to the Governor in Council who can dismiss the deputy head.

- 3.17 **Candidacy requests** – In 2007-2008, the PSC received 45 new requests for permission to seek nomination as, or to be a candidate in an election. This represents a 53% decrease from last year, when 95 new requests were received. The table below illustrates the disposition of requests submitted by public servants.

Table 1 – Status of requests (April 1, 2007 to March 31, 2008)

Level of election	Carried forward from 2006-2007 Permission granted in 2007-2008	NEW CANDIDACY REQUESTS RECEIVED IN 2007-2008					TOTAL 2007-2008 new candidacy requests
		Permission granted	Permission not granted	Requests received too late to review and render decision	Requests withdrawn prior to PSC review	Requests pending PSC review	
Federal	3	5	0	0	3	0	8
Provincial	1	6	1	0	1	0	8
Territorial	0	0	0	0	0	0	0
Municipal (No LWOP)	1	15*	0	5	2	7	29
TOTAL	5	26	1	5	6	7	45

Source: PSC Internal Tracking System

* All requests were granted permission without the condition of taking a leave of absence without pay.

- 3.18 Municipal election requests once again represented the majority of the total new candidacy requests received (29 of 45 or 64%) from employees during the fiscal year. All employees who submitted candidacy requests related to municipal elections were granted permission without the condition that the employee take a LWOP if elected. This is an increase from the previous fiscal year when 64% of municipal candidacy requests were granted without the condition of a LWOP if the employee was elected.

- 3.19 While the total number of candidacy requests declined in 2007-2008, the PSC was required to review more complex situations than the previous year, such as:

- working with organizations to identify the appropriate operational arrangements when there were concerns about the nature of work or the specific functions of an employee. Depending on the level of the election, such arrangements may be required for all or part of the period before or during the election period. If an employee was not elected, operational arrangements may have continued upon their return to work for a minimum period of one year. These arrangements may also apply if the employee was elected to municipal office and continued his or her public service work;

Municipal election requests once again represented the majority of the total new candidacy requests received...

- defining campaign activities that would require the employee to be on a LWOP, before or during the election period, if they wished to participate in such activities; and
- reviewing the situation of employees who were granted permission to be candidates but who, before or during the election period, experienced a change in their duties, e.g., an assignment of new functions or performing higher-level duties. This also required reviewing the situation of an employee who, when granted permission to be a candidate, was elected to municipal office and subsequently, changed functions. The PSC reserves the right to reconsider permission and/or conditions granted in light of any changes.

- 3.20 Under its legislative responsibilities, the PSC must balance the right of employees to engage in political activities with the principle of a politically impartial public service when reviewing candidacy requests. To achieve this balance, factors such as the nature of the election, the nature of the employee's duties and the level and visibility of the employee's position are considered. To render a decision, the PSC requires both sufficient information and time to consider each candidacy request on its own merits. Sufficient time is required to properly deal with requests, particularly to obtain clarification on outstanding questions or to explore operational arrangements with the employee's organization. The *Political Activities Regulations* reflect a time period for submitting candidacy requests to allow time for review – no later than 30 days before the date by which the employee requires a decision from the PSC.
- 3.21 In 2007-2008, 21 of the 45 new candidacy requests (47%) were received by the PSC within less than the 30 days provided in the Regulations. Although the PSC did not have the full 30 day period, it was able to render a decision by the date required for 16 of the 21 requests (76%), as it had sufficient time to obtain and consider the required candidacy documentation and information.
- 3.22 **Changes to monitoring approach** – In developing the new regime for political activities, the PSC had identified three key elements where organizations would have responsibilities in safeguarding the political impartiality of the public service. In 2006-2007, organizations reported on their efforts in the key areas of governance, communication and control. In 2007-2008, the PSC provided feedback to deputy heads on departmental and agency efforts.
- 3.23 Overall, organizations met the PSC's expectations. For 10 organizations however, the PSC recommended that organizational communication efforts needed to be improved, and the PSC subsequently confirmed that these organizations had implemented all the recommendations.

- 3.24 In 2007-2008, the PSC also began reviewing its approach to monitoring political activities. The PSC consulted with key organizations and stakeholders; results of this exercise revealed a general agreement with the PSC's approach to monitoring. However, concern was expressed over the reporting burden placed on organizations. Subsequently, the PSC revised its approach to monitoring political activities to be more results-based and to focus on elements for which the level of risk to the impartiality of the public service is considered significant. The PSC monitors elections in general, including actively monitoring political candidacy permissions and conditions for municipal elections. The PSC also monitors the permissions granted and conditions for candidacy in federal, provincial, and territorial elections.
- 3.25 **Investigations into political activities, PSEA section 118** – Situations that appear to be an improper political activity are referred to the Investigations Branch under section 118 of the PSEA. In 2007-2008, the PSC opened 20 investigations into allegations of improper political activities – 19 allegations were initiated by the PSC and one was made by an external source. During this same period of time, the PSC completed 17 investigations. In 16 instances, employees were found to have engaged in improper political activities contrary to the PSEA and in one instance, the allegation of improper political activity was unfounded.
- 3.26 The requirement for public servants to request permission from the PSC before declaring their candidacy for municipal elections is new as of December 31, 2005. It is important that public servants be aware of this requirement. Appendix 3B contains summaries of 10 investigations in which federal public servants engaged in improper political activity at the municipal level. The PSC took corrective actions ranging from informing employees of their non compliance with the PSEA and reminding them of their obligations, to written reprimands, to requiring the organization to clearly communicate information concerning political activities to their employees.
- 3.27 **Need for more communication** – Despite the communications efforts made by the PSC and organizations there remains a need for greater awareness and understanding on the part of employees if they wish to participate in political activities. In particular, there is the need to ensure public servants are aware of the new legislative requirement to obtain PSC permission prior to seeking to be, or being a candidate in municipal elections. Prior to the coming into force of the current PSEA on December 31, 2005, the PSC had no responsibility regarding employees as candidates in municipal elections.

...there remains
a need for greater
awareness and
understanding on the
part of employees if they
wish to participate in
political activities.

- 3.28 In 2008-2009, the PSC will build on its current communications efforts to provide guidance to organizations and employees on the requirement of the current political activities regime. Current communications activities, such as providing information sessions to employees and organizational designates who provide advice to employees, as well as sending reminders to organizations on upcoming elections, will continue. However, there is a need for a multifaceted communications approach to reach employees who have limited or no access to electronic messages. By broadening its communications approach, the PSC will ensure that employees are aware of their rights and obligations and will be better positioned to safeguard the political impartiality of the public service.

Chapter 4

Policy orientations in staffing



4 Policy orientations in staffing

- 4.1 In 2006-2007, the Public Service Commission (PSC) had observed that the human resources (HR) community was experiencing significant challenges and lacked sufficient capacity to provide the required services and support to managers with respect to their new responsibilities under the *Public Service Employment Act* (PSEA). Feedback at various deputy head committees and managers' fora in 2007-2008 also indicated that the managers' community in particular was encountering challenges with the new staffing system. For this reason, in 2007-2008, the PSC continued to put significant effort into supporting managers, in addition to the HR community, to address their particular challenges. The PSC took steps in a number of areas.
- 4.2 **Support for organizations** – In collaboration with the Canada Public Service Agency, the PSC offered a series of workshops across the country. Topics included PSEA flexibilities, Informal Discussion, collective staffing and staffing recourse. Approximately 2 000 managers and HR professionals attended these workshops.
- 4.3 An additional 55 information sessions were delivered to assist human resources professionals and sub-delegated managers gain a better understanding and practical knowledge of specific topics related to the PSEA and to the PSC's Appointment Framework. Approximately 1 600 employees attended sessions on the merit criteria, area of selection and mobility, collective staffing, and political candidacy.
- 4.4 On an ongoing basis, the PSC worked closely with the Human Resources Council and with national and regional councils in order to exchange information and provide clarification on PSC policies and requirements. The PSC also provided day-to-day advice to organizations, often responding to questions about the flexibility and creativity possible under the PSEA. Support also extended to the general public as the PSC responded to enquiries received from Canadians about federal government hiring practices and recruitment programs through the PSC jobs.gc.ca Web site.
- 4.5 **Refining the policy suite** – The PSC monitored and sought feedback to improve elements of the Appointment Policy Framework. As a result of issues that emerged from practical experience under the PSEA, four areas were identified as requiring adjustment.
- **Informal Discussion** – This is an essential aspect of recourse. It provides the opportunity to correct errors or oversights before a process is concluded. Departments and agencies had expressed

...the PSC
continued to put
significant effort
into supporting
managers,
in addition
to the
HR community...

concern because candidates are requesting multiple Informal Discussions sometimes after appointments. This is of special concern for collective staffing where each new appointment from a pool may elicit multiple requests for Informal Discussion.

- The PSC drafted revisions to the guidance for Informal Discussion. Revisions include information on setting timeframes, criteria for additional discussions and providing group discussions for common issues in collective staffing processes. Consultations will be conducted in 2008-2009.
- **Notification** – A challenge also emerged regarding the notification policy in the context of collective staffing. Even though eliminated from the pool at the outset, unsuccessful applicants must be notified of each appointment from the pool. This can result in numerous appointment notifications over the lifespan of the pool. It would be more efficient to enable Informal Discussion and recourse when the pool is created to address any problems rather than delay until multiple appointments are being made. The PSC will develop an exclusion approval order (EAO) to provide more efficient notification requirements in collective staffing processes.
- **Assessment policy** – The PSC amended the Assessment Policy to specify that Second Language Evaluation (SLE) Oral Interaction tests must be evaluated by PSC-certified Second Language Evaluation oral interaction assessors and that such assessments are deemed to have been conducted by the PSC. This amendment enables departments and agencies who conduct SLE tests and who have their own oral interaction assessors to offer these services to other departments and agencies. This amendment will help reduce delays in administering the SLE Oral Interaction test and, therefore, improve the efficiency of appointment processes throughout the federal public service.
- **Student bridging** – This is a tool for hiring graduating students to the federal public service. Bridging is available to students who have participated in Federal Student Work Experience Program (FSWEP), Cooperative Program (CO-OP)/Internship or Research Affiliate Program (RAP). In accordance with organizational policies, a deputy head may establish bridging mechanisms that allow students to apply for advertised internal appointments or may be appointed through non-advertised external processes.
- The PSC's recent study, *Appointment under the Public Service Employment Act following participation in the federal student employment programs*, examined whether participants in the FSWEP and CO-OP were subsequently appointed to the public service. Based on an analysis of students employed between April 1997 and March 2005, the study

...the study found that 23% of FSWEF and CO-OP students had been appointed to an indeterminate or specified-period position as of March 31, 2008.

found that 23% of these students had been appointed to an indeterminate or specified-period position as of March 31, 2008. A portion of these students would have been appointed through the bridging mechanism. The PSC has been consulting on the best way to ensure these appointments respect the appointment values. The PSC will be revising the advertisement for FSWEF in particular, to increase transparency. Applicants will be informed that participation in the program and subsequent graduation from their course of study may lead to appointment to indeterminate federal public service jobs. In 2008-2009, the PSC will review student bridging based on the results of the government-wide audit of FSWEF.

- 4.6 **Importance of careful staffing of executive cadre** – Under the PSEA, the PSC has maximized the delegation of appointment authority, including EX appointments, to departments and agencies. While providing deputy heads with the authority to make appointments to and within the EX group, as this authority was new, the PSC imposed a number of requirements on how EX staffing could be done. At the outset, the PSC had established policies to ensure that EX appointments respected the core values of merit, non-partisanship, and the guiding values of access, fairness, transparency and representativeness.
- In December 2006, the PSC modified the Assessment Policy to allow exceptions to the executive (EX) assessment requirements for a structured interview and a structured reference check, on a case-by-case basis, and subject to PSC approval. In 2007-2008, the PSC approved 42 requests for such exceptions. Most of the approved exceptions (29 or 69%) were for acting appointments over four months. Usually, the alternative approved by the PSC in these cases was a written narrative that assessed the relevant qualifications for the position and that was signed by the hiring manager.
 - After this experience, the PSC amended the Assessment Policy again in April 2008 to add the option to use a written narrative assessment as an acceptable alternative to the structured interview and structured reference check for all acting EX appointments of four months and over and there is no longer a need to obtain PSC approval. This amendment provides greater flexibility in addition to removing any delay previously caused by the requirement to obtain PSC approval for the use of the written narrative.
 - The PSC also adjusted the Assessment Policy to clarify the composition of EX assessment boards. Other parties can participate as necessary for a comprehensive assessment. This modification followed stakeholder consultations suggesting that the active participation of HR specialists and other competent individuals on EX assessment boards was being

unduly restricted. Incumbents, human resources specialists, psychologists, and other experts with an in-depth knowledge of the position requirements can provide valuable input to the board's deliberations. This can lead to more sound, values-based appointment decisions and compliance with PSEA and PSC policy requirements. Boards must include at least two members at, or equivalent to, a level above the position being staffed.

- 4.7 To facilitate the effective utilization and corporate management of assistant deputy ministers (ADMs) at the EX-4 and EX-5 classification levels, the *Public Service Employment Regulations* (PSER) allow ADMs to continue to be paid at the level of the position that they occupied prior to being appointed to another position at a higher or lower level. This allows EX-4 employees to be appointed to EX-5 positions without receiving acting pay (underfill), EX-4 employees to be appointed to EX-3 positions without losing pay (overfill), and EX-5 employees to be appointed to EX-4 positions without losing pay (overfill).
- 4.8 Prior to the coming into force of the current PSEA and the PSER in 2005, the PSC consulted stakeholders about the continued usefulness of the Regulations, as deputy heads were to be delegated authority for management of the executive cadre. Deputy heads stated that the Regulations provided additional flexibility in managing assistant deputy minister positions corporately, and the PSC retained the provision in the PSER.
- 4.9 On July 16, 2007, Treasury Board ministers approved a Directive on Special Deployment for Executives giving deputy heads the authority to deploy any executive to an unclassified position or to a position at a lower level, for up to three years, without suffering a loss in pay. The PSC has consulted stakeholders to determine the impact of the Special Deployment Program for Executives and whether there is an ongoing need for a regulation permitting overfill appointments. The PSC has concluded that this provision of the PSER should not change.
- 4.10 **Resolving appointment issues under the PSEA** – The intent of the PSEA is that staffing issues are resolved effectively and in a timely fashion. The Act provides for a range of possibilities to resolve these issues. These possibilities include Informal Discussion, deputy head and PSC investigations, and formal recourse to the Public Service Staffing Tribunal (PSST).
- 4.11 The PSEA requirement to provide an Informal Discussion to employees supports transparency by encouraging conversations between managers and employees. As soon as an employee has been eliminated from consideration in an advertised internal appointment process, they are provided with the

The PSEA requirement to provide an Informal Discussion to employees supports transparency by encouraging conversations between managers and employees.

opportunity to discuss the decision to eliminate them. The discussion also provides an opportunity for managers to correct any errors or oversights when appropriate.

- 4.12 The PSEA also specifies that when the authority to make internal appointments is delegated to a deputy head, the authority to revoke or take corrective action must also be delegated. This allows organizations to manage their own appointment processes, and if needed, correct any mistakes that have been made. While the decision to investigate a staffing process is discretionary, the PSEA requires that the deputy head conduct an investigation before revoking an appointment or taking corrective action. The deputy head must be satisfied that an error, omission, or improper conduct affected the selection for appointment. In fiscal year 2007-2008, two investigations were completed by deputy heads.
- 4.13 The PSC has the authority to conduct investigations related to external appointments or in cases where political influence or fraud is suspected. The PSC may also conduct investigations related to internal appointments at the request of a deputy head. Investigations conducted during 2007-2008 by the PSC are dealt with in Chapter 8.
- 4.14 The PSST is the organization for formal recourse for internal appointment processes. It has the responsibility for considering and disposing of abuse of authority complaints stemming from internal appointments, lay offs, the implementation of corrective measures ordered by the PSST and the revocation of appointments.
- 4.15 The PSC expects to see deputy heads resolve more appointment issues internally. This will result in issues being resolved more quickly, which is consistent with the intent of the PSEA.
- 4.16 **Managing priority entitlements** – The PSEA and the PSER govern appointments to public service positions. Both contain special clauses that give specified classes of persons who meet certain conditions the right to appointment priority. Such rights are valid for specified periods.
- 4.17 Priority entitlements help people cope with job transitions prompted by various events that affect their personal or professional life, such as workforce reduction, becoming disabled, returning from extended leave or the relocation of a spouse or common-law partner. Such entitlements also assist the employer in retaining competent employees and meeting its obligations in situations of workforce reduction.

*The PSC expects
to see deputy heads
resolve more
appointment
issues internally.
This will result in issues
being resolved
more quickly,
which is consistent
with the intent
of the PSEA.*

- 4.18 The PSC is responsible for applying the provisions of the PSEA respecting staffing priorities and ensuring the fair and transparent implementation of sound staffing practices and compliance with the relevant legislation. Among other things, the PSC establishes and interprets guidelines for the administration and application of priority entitlements, provides information to the HR community and priority persons and administers the Priority Information Management System (PIMS) so as to ensure that priority entitlements are valid and that departments and agencies respect them.
- 4.19 **Monitoring priority entitlements** – As mentioned in last year's Annual Report, the PSC monitors departmental and agency performance in the administration of priority entitlements at a number of levels. In addition to the four main areas of monitoring activity reported last year (entitlements proposed by departments and agencies, proper input of information in the PIMS, the screening and referral process, and assessment results as reported by departments and agencies), the PSC expanded its approach to include the monitoring of the:
- use of section 43 of the PSEA, which allows organizations to not apply priority entitlements when so doing would create another priority entitlement; and
 - the length of time organizations take to consider priority persons for appointment to ensure that assessment is done in a fair and timely manner.
- 4.20 To support new users and improve knowledge of new procedures and tools, the PSC revamped its on-line tools, including its Guide on Priority Administration, and upgraded its automated PIMS. The PSC also offered training sessions to those organizations who demonstrated considerable difficulty in administering priority entitlements.
- 4.21 In 2008-2009, the PSC will be conducting a survey of priority persons to better understand the health of the priority administration system.
- 4.22 **Support for former Canadian Forces and RCMP members** – In conjunction with the *Veterans Charter*, in 2005, the PSC expanded its priority entitlement for Canadian Forces (CF) and Royal Canadian Mounted Police (RCMP) members who are released or discharged from service for medical reasons. The aim of the priority entitlement is to provide these former CF and RCMP members, for a limited period, with the opportunity for priority appointment to positions in the public service for which they meet the essential qualifications.

■ ■ ■

*In 2008-2009,
the PSC will be
conducting a survey
of priority persons
to better understand
the health of
the priority
administration
system.*

■ ■ ■

- 4.23 As indicated in Table 2, demand for this priority entitlement has increased substantially as the number of persons who meet the expanded criteria has grown. The number of indeterminate appointments resulting from this priority entitlement has also grown correspondingly. It is worth noting that, to date, all but two of these new priority entitlements and all appointments relate to former CF members.

Table 2 – Canadian Forces and RCMP:
New entitlements compared to appointments

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
New entitlements	54	60	78	206	244
Appointments	29	36	48	112	138

- 4.24 Unlike most other persons with priority entitlement, former CF members who meet the criteria laid out in section 8 of the PSER, are not public servants and do not have an understanding of the federal public service and its staffing system. The PSC works closely with the Department of National Defence to ensure that these priority persons are well supported.
- 4.25 **Support for Canadian Forces reservists** – To reflect government support for reservists, Bill C-40 was passed in April 2008 to amend the relevant legislation. The PSEA was amended to provide those members of the reserve force who are also federal public service employees with the right to return to their position in the federal public service at the end of a leave of absence to take part in an operation or activity referred to in the *Canada Labour Code*. The PSC worked closely with Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) to support the amendments to the *Public Service Employment Act* and the *Canada Labour Code*. Section 41.1 of the PSEA now ensures that deputy heads must reinstate CF reservists who take leave from their federal public service positions in order to take part in an operation or activity directly related to their duties as reservists.
- 4.26 **Spousal priority** – In November 2005, stakeholders discussed whether the PSEA should be amended to facilitate the appointment of spouses of members of the CF, the RCMP and public service employees whose death was attributable to service. During 2006-2007, further analysis and consultations with the Human Resources Council, the National Staffing Council and the Public Service Commission Advisory Council indicated that a priority entitlement for appointment was feasible, practical and in the best interest of the public service. In 2008, the PSC will establish a regulatory priority entitlement for surviving spouses who qualify for appointment to advertised external positions. This will also apply to spouses of Reservists whose death resulted from service to the country.

...PSEA now ensures that deputy heads must reinstate CF reservists who take leave from their federal public service positions in order to take part in an operation or activity directly related to their duties as reservists.

- 4.27 **Mobility rights for former ministers' staff** – Further to amendments made by the *Federal Accountability Act* in December 2006, section 35.2 of the PSEA now permits individuals employed in a minister's office, the right to participate in advertised internal appointment processes open to employees in the federal public service once they have worked as exempt staff for three years. This mobility right starts as of the date the individual ceases to be employed as exempt staff and lasts for one year.
- 4.28 To ensure appropriate monitoring of this mobility right allowing movement between ministers' offices and the public service, the PSC has put in place the following procedures:
- the PSC has retained the authority to confirm whether exempt staff who cease to be employed meet the criteria set out in the PSEA to participate in advertised internal processes;
 - former ministers' staff members who wish to participate in internal advertised processes will need to request confirmation of their eligibility from the PSC. The PSC will provide those who meet the criteria with a written certificate of eligibility;
 - individuals will have to submit this certificate with their applications to advertised internal appointment processes open to employees of the public service in order to be included in the area of selection; and
 - the PSC will provide persons who have received a certificate of eligibility with access to the government's Web site on which advertised internal processes are made available to federal public servants (Publiservice).
- 4.29 The PSC has amended its Appointment Delegation and Accountability Instrument to reflect the above mentioned conditions.

Chapter 5

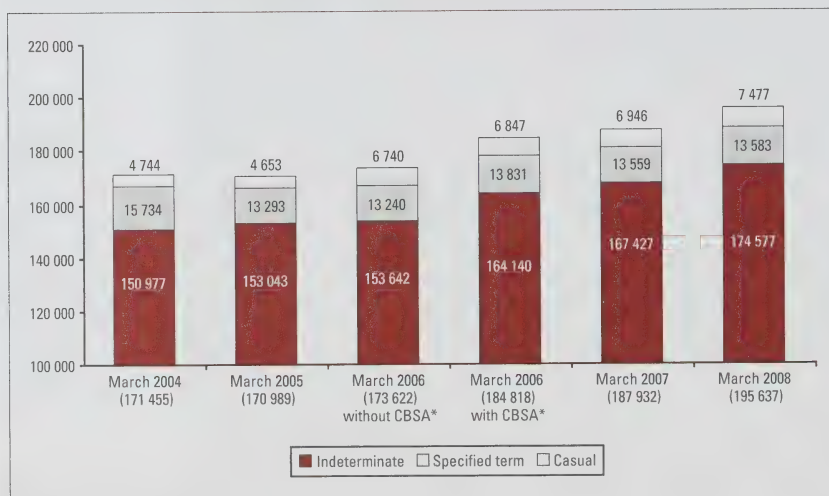
A highly delegated staffing system



5 A highly delegated staffing system

- 5.1 The Public Service Commission (PSC) continues to articulate the authorities it delegates to deputy heads in its Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI). This instrument is the formal document by which the PSC delegates its authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for them.
- 5.2 As of March 31, 2008, 82 ADAIs were in effect between the PSC and deputy heads. The deputy heads were in a position to exercise the delegated authorities of the *Public Service Employment Act* (PSEA) according to the conditions prescribed by the ADAI. These organizations included 188 160 employees and an additional 7 477 casual workers. This represented a growth of 4.1% over the previous year. The number of casual workers grew by 7.6% over the previous year.

Figure 1 – PSEA population by tenure and year



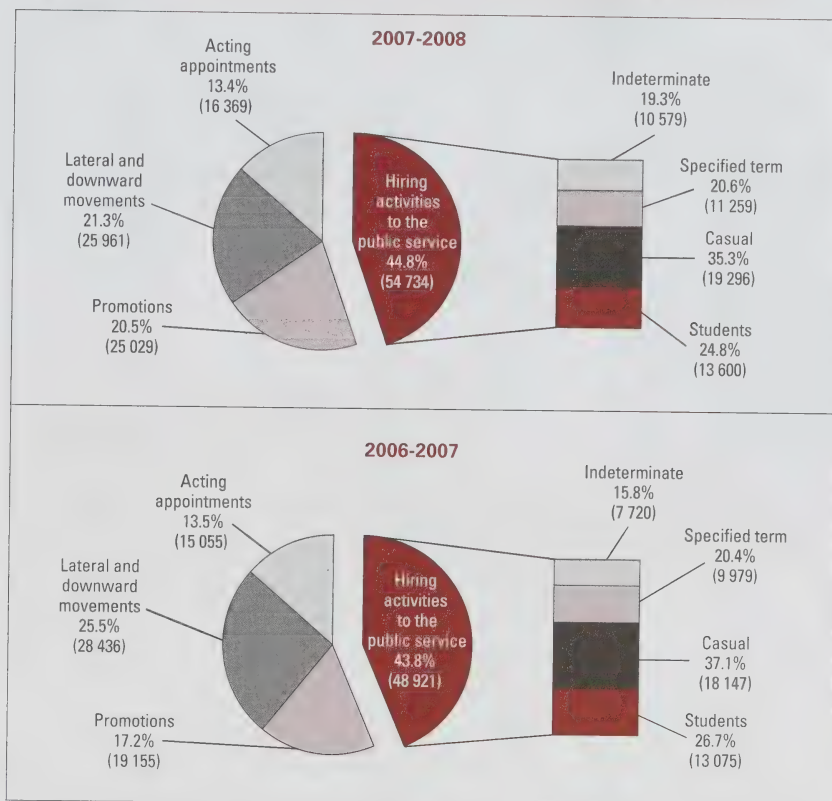
Source: PSC population files

*Canada Border Services Agency

- 5.3 Notable growth, contributing to the 4.1% year-over-year population increase, occurred in the Canada Border Services Agency, Foreign Affairs and International Trade Canada [due mainly to the growth experienced by Passport Canada (33%)], Correctional Service Canada and Health Canada. Please see Table 44 within Appendix 4 for a detailed listing of departments and agencies population changes from March 2007 to March 2008.

- 5.4 The number of indeterminate, term and casual employees in the National Capital Region increased to 82 875, up from 78 818 employees the year before. This is an increase of 5.1%.
- 5.5 **Overall public service hiring and staffing activities** – Organizations conducted 122 093 staffing actions during 2007-2008, of which 89 197 were appointments to or within the public service (73 106 indeterminate and 16 091 specified term), 13 600 were students and an additional 19 296 were casual workers (Figure 2). This represented a 9.4% increase in staffing activity over the previous fiscal year.

Figure 2 – Overall public service hiring and staffing activities*



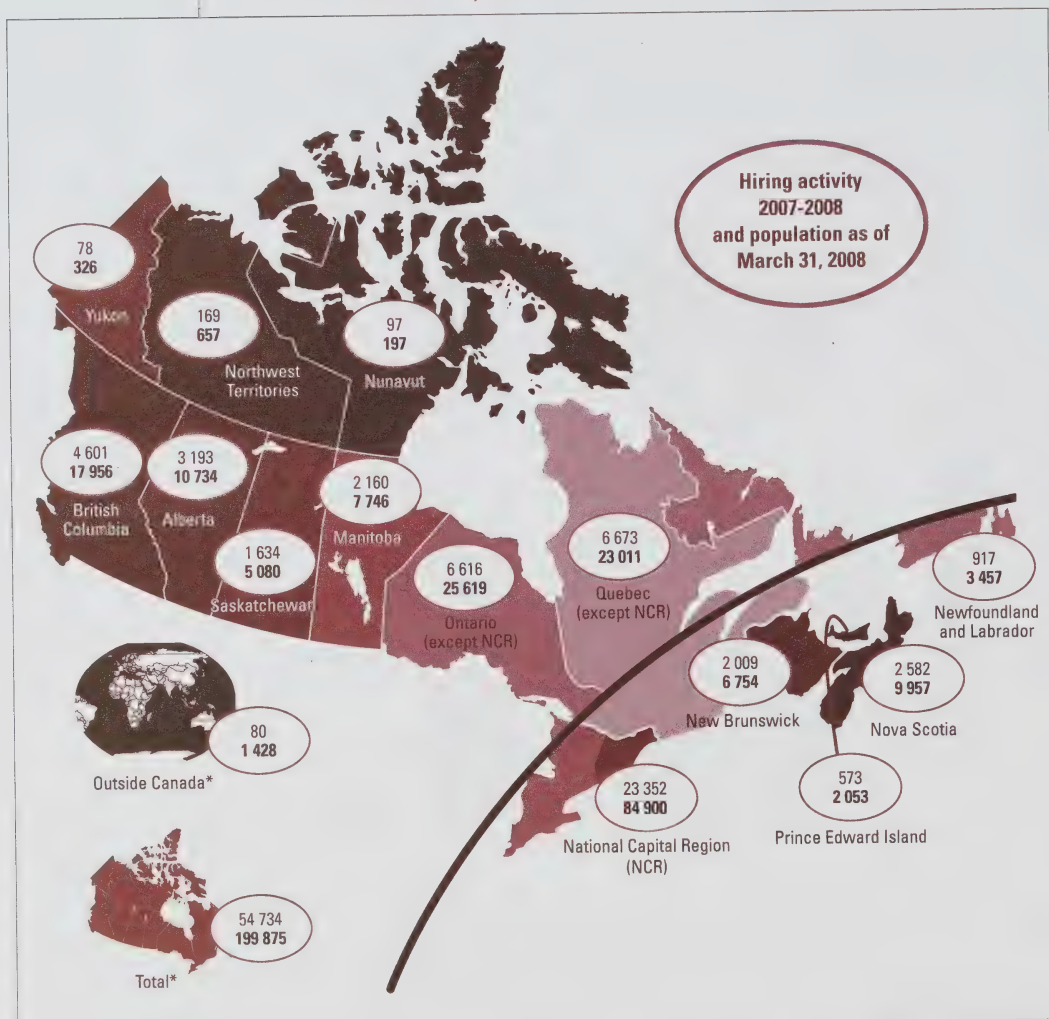
Source: PSC hiring and staffing activities files

*Please see technical notes, Table 35 within Appendix 4.

The number of indeterminate, term and casual employees in the National Capital Region increased to 82 875, up from 78 818 employees the year before. This is an increase of 5.1%.

- 5.6 **Hiring activity to the public service by geographic area** – Hiring activity to public service positions across the country during 2007-2008 totalled 54 734. Of these, 21 838 were to indeterminate and specified term positions, 19 296 were casual workers and 13 600 were students. Figure 3 shows the distribution of this hiring activity by geographic area.

Figure 3 – Hiring activity to the public service by geographic area compared to the population as of March 31, 2008*

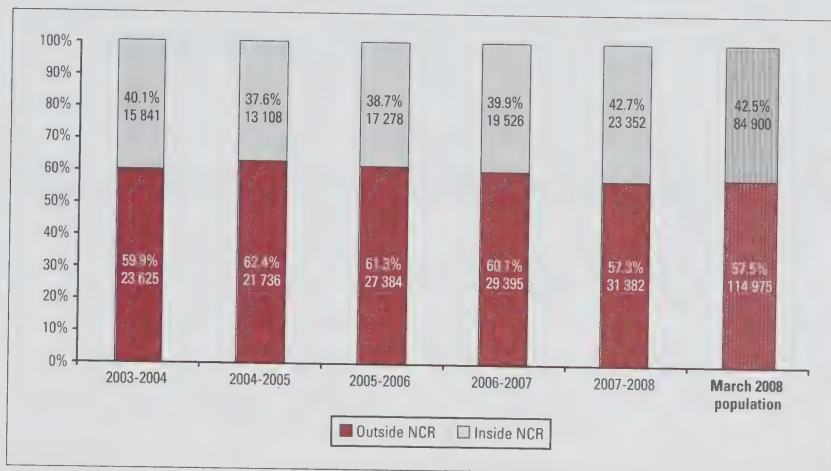


Source: PSC hiring and staffing activities files and population files

*Totals include indeterminate, specified term, casual and student hiring activity to the public service and population.

- 5.7 **Hiring activity within and outside the National Capital Region, compared to the population as of March 2008** – Approximately 43% of this hiring activity (23 352 out of 54 734) in 2007-2008 was to positions located in the National Capital Region (NCR). Figure 4 shows that the proportion of the public service hiring activity (indeterminate, specified term, casual and students) within the NCR has remained relatively stable over the past five years despite an increase in absolute numbers. The proportion of hiring activity is consistent with the public service employee population distribution as of March 31, 2008.

Figure 4 – Hiring activity inside and outside the National Capital Region, compared to the population as of March 31, 2008



Source: PSC hiring and staffing activities files and PSC population files

- 5.8 Sixty-five percent of indeterminate and term appointments to the public service were in two occupational categories; Administrative and Foreign Service (7 546) and Administrative Support (6 649). Three groups within these two occupational categories accounted for over 50% of the appointments to the public service: CR (6 530), PM (3 007) and AS (1 824).
- 5.9 The average age of indeterminate and term appointees to the public service was 36 (35 for women and 36 for men). Women outnumbered men, accounting for 57% of these appointments. Seventy-one percent of these appointees listed English as their first official language while 29% listed French.

5.10 **Executive Group** – As of March 31, 2008, 4 357 individuals occupied indeterminate or specified term positions in the EX Group (EX-1 to EX-5) in PSEA organizations, an increase of 5.7% (236) from the year before. This represents an increase for a third consecutive year.

- Of the five levels in the EX group, the population at the EX-4 level has increased the most, proportionally, over the previous year, from 172 to 195 employees (or 13.4%). The number of individuals at the EX-5 level dropped by 3 persons (-3.7%) over the same period.
- The EX-1 level continues to be the largest group, comprising 52.3% (2 278) of the total EX population. As of March 31, 2008, the EX-1 level population had grown by 134 (6.3%) over the previous year and by 306 (15.5%) since March 2004. In comparison, the number of public servants occupying an indeterminate or a specified term position in PSEA organizations increased by 4.1% and by 12.9%, respectively, over the same periods.

Table 3 – Population of EX group by level and fiscal year

Level	March 2004	March 2005	March 2006	March 2007	March 2008
EX-1	1 972	1 977	1 999	2 144	2 278
EX-2	947	892	920	996	1 072
EX-3	674	682	733	728	734
EX-4	173	177	177	172	195
EX-5	77	71	81	81	78
TOTAL	3 843	3 799	3 910	4 121	4 357

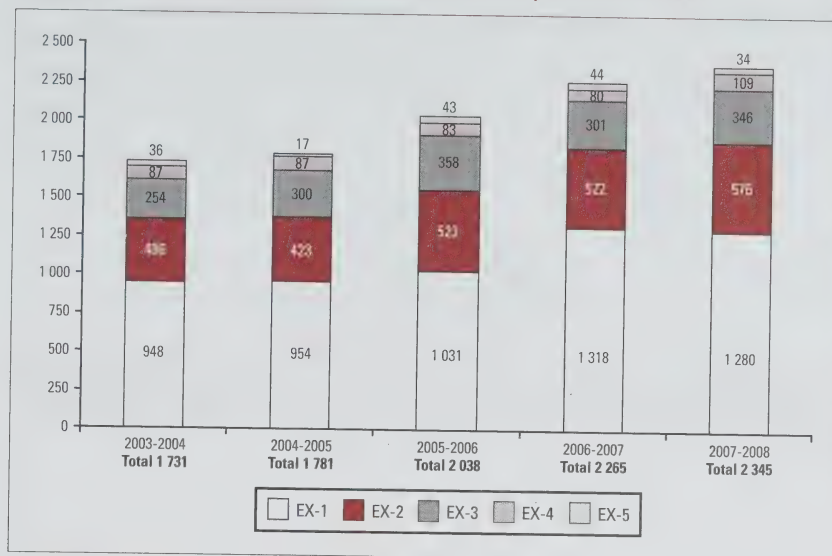
Source: PSC population files

Note: Totals include indeterminate and specified terms in PSEA organizations.

5.11 **EX staffing activities by fiscal year and level** – The total number of staffing activities in the EX group rose steadily over the last five years, from 1 731 in 2003-2004 to 2 345 in 2007-2008. This represents an increase of 35.5% (614). A total of 2 345 EX staffing activities in 2007-2008 (including appointments to the public service, promotions, lateral and downward movements and acting appointments) represented an increase of 3.5% over the previous year.

- In 2007-2008, more than half (54.6%) of the staffing activities within the EX group were concentrated in the EX-1 level positions, a rate comparable to that of the last five years.
- The number of staffing activities at the EX 5-level has dropped 22.7% from last year, going from 44 in 2006-2007 to 34 in 2007-2008.

Figure 5 – EX staffing activities by fiscal year and level



Source: PSC hiring and staffing activities files

5.12 In 2007-2008, there were 790 EX acting appointments greater than four months, made across the public service. This is an increase of 3% over the previous year; however, the increase in acting appointments is comparable to the increase in the total number of EX appointments (3.5%). The number of promotions within the EX group increased by 94 in 2007-2008, or 11% over the previous year.

Table 4 – Promotions and acting appointments *to* and *within* the EX group by fiscal year

Activity	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	% increase (over last year)
TOTAL EX appointments	1 731	1 781	2 038	2 265	2 345	3.5%
Promotions	600	466	677	856	950	11.0%
Acting appointments	572	673	754*	767	790	3.0%

Source: PSC hiring and staffing activities files

*The 2005-2006 Annual Report incorrectly noted 752 acting appointments for 2005-2006.

- 5.13 In 2007-2008, 1 653 of the 2 345 appointments to or within the EX group (70.5%) were “bilingual imperative”. This means that candidates must meet the language requirements of the position when they accept the offer. The steady increase seen over the last five years may be a result of the Treasury Board *Directive on the Staffing of Bilingual Positions* which came into effect in April 2004. (Refer to Table 5) Among all five levels of the EX group, the EX-5 had the highest percentage of bilingual imperative appointments, with 30 out of 34 appointments in 2007-2008, or 88.2%.

Table 5 – Number and percentage of bilingual imperative appointments *to* and *within* the EX group, by level and fiscal year

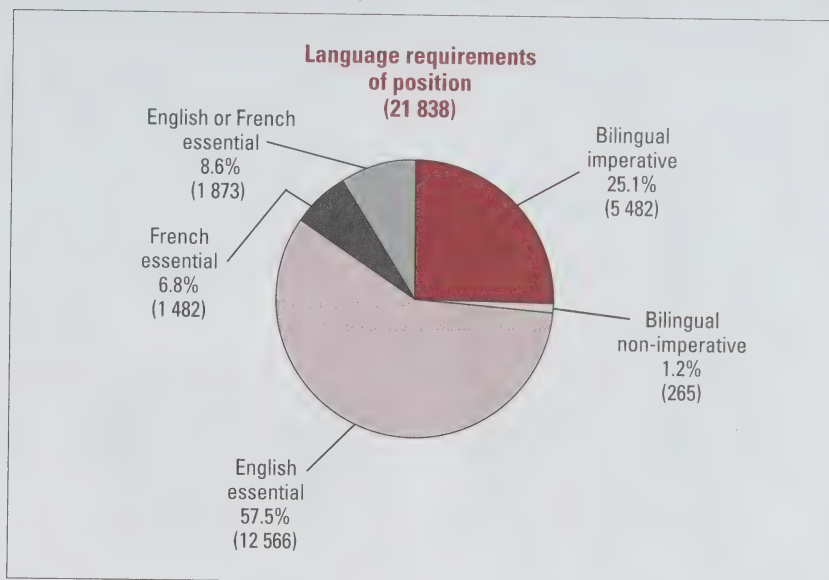
	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	No.	%*	No.	%*	No.	%*	No.	%*	No.	%*
EX-1	517	54.5	559	58.6	674	65.4	865	65.6	880	68.8
EX-2	211	52.0	273	64.5	338	64.6	363	69.5	418	72.6
EX-3	158	62.2	198	66.0	284	79.3	240	79.5	245	70.8
EX-4	63	72.4	59	67.8	60	72.3	68	85.0	80	73.4
EX-5	27	75.0	14	82.4	35	81.4	38	86.3	30	88.2
Sub-total bilingual imperative appointments	976	56.3	1 103	61.9	1 391	68.2	1 574	69.5	1 653	70.5
TOTAL EX appointments	1 731		1 781		2 038		2 265		2 345	

Source: PSC hiring and staffing activities files

*Percentages are calculated on the total EX appointments by level.

- 5.14 **Official languages** – PSC statistics demonstrate that there are many opportunities for unilingual and bilingual Canadians to join the public service. Figures 6-9 indicate the number of appointments staffed by the language requirements of the position.

Figure 6 – Appointments to the public service by language requirements of position, 2007-2008*



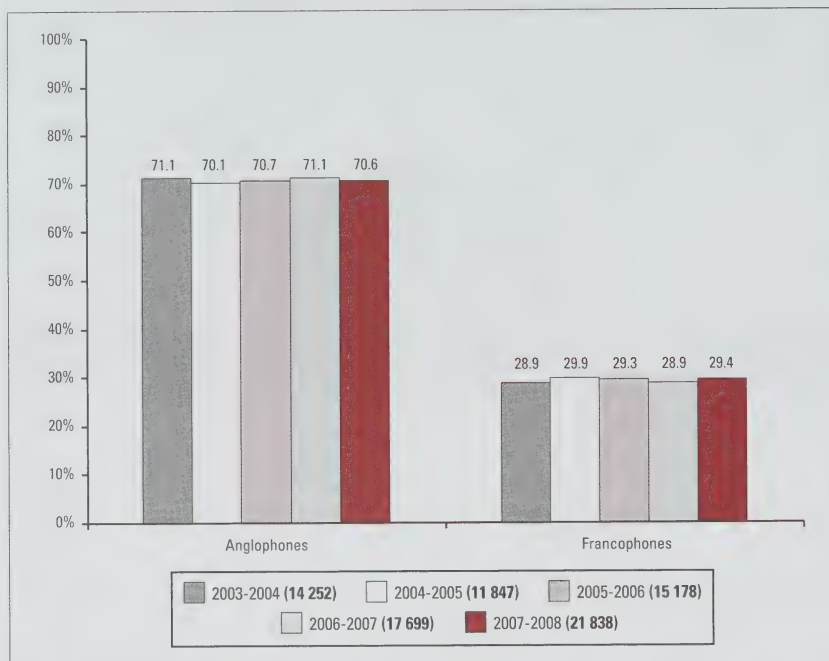
Source: PSC hiring and staffing activities files

*Please see technical notes, Table 41 within Appendix 4.

5.15 Appointments to the public service by first official language –

PSC statistics also demonstrate that there are significant opportunities for both Anglophone and Francophone Canadians. In 2007-2008, 70.6% of persons appointed to the public service indicated English as their first official language, whereas 29.4% indicated French. These percentages have remained relatively unchanged over the past five years.

Figure 7 – Appointments to the public service by first official language group*

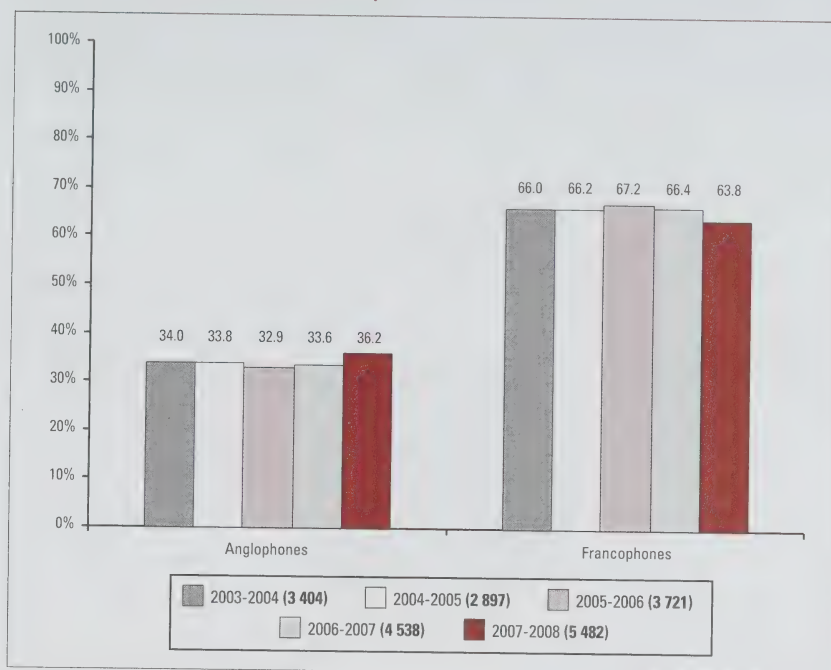


Source: PSC hiring and staffing activities files

*Please see technical notes, Table 41 within Appendix 4.

- 5.16 **Appointments to the public service by first official language group for bilingual imperative positions only** – The number of Anglophones and Francophones being appointed to bilingual imperative positions to the public service has also remained stable, with 36.2% of the appointees being of Anglophone and 63.8% being of Francophone.

Figure 8 – Appointments to the public service by first official language group for bilingual imperative appointments only*



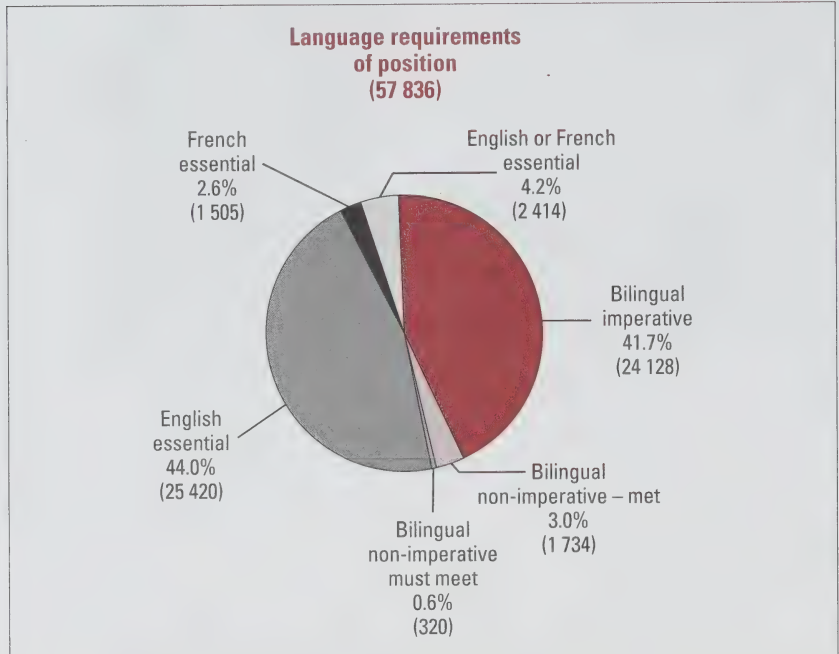
Source: PSC hiring and staffing activities files

*Please see technical notes, Table 41 within Appendix 4.

- 5.17 **Public Service Official Languages Exclusion Approval Order** – Under the Treasury Board *Directive on the Staffing of Bilingual Positions*, positions may be staffed on a non-imperative basis under specific circumstances. The **Public Service Official Languages Exclusion Approval Order** (PSOLEAO, or Order) is the regulatory instrument whereby a public servant may be exempted for up to two years from the obligation to meet the language requirements of their position, if it was staffed on a non-imperative basis.
- 5.18 This initial exemption period may be extended for the reasons set out in the *Public Service Official Languages Appointment Regulations* (the Regulations). Note that official language proficiency is an essential qualification.
- 5.19 Of the 57 836 indeterminate appointments made *to* and *within* the public service in 2007-2008 (excludes acting appointments), 2 054 were appointments resulting from a bilingual non-imperative process. The Order applies to 320 of these appointments for which the incumbents did not meet

the language requirements of their positions at the time of appointment. These incumbents are entitled to language training and must meet the language requirements within two years.

Figure 9 – Appointments to the public service and staffing activities *within* the public service, by language requirements of position, for indeterminate only 2007-2008*



Source: PSC hiring and staffing activities files

*Please see technical notes, Table 41 within Appendix 4. Excludes acting appointments.

5.20 The number of non-imperative appointments to positions whose incumbents are required to meet the language requirements has been falling steadily for the last five years. On the other hand, the proportion of public servants not meeting the language requirements of their position, upon appointment, has remained essentially the same (see Table 6).

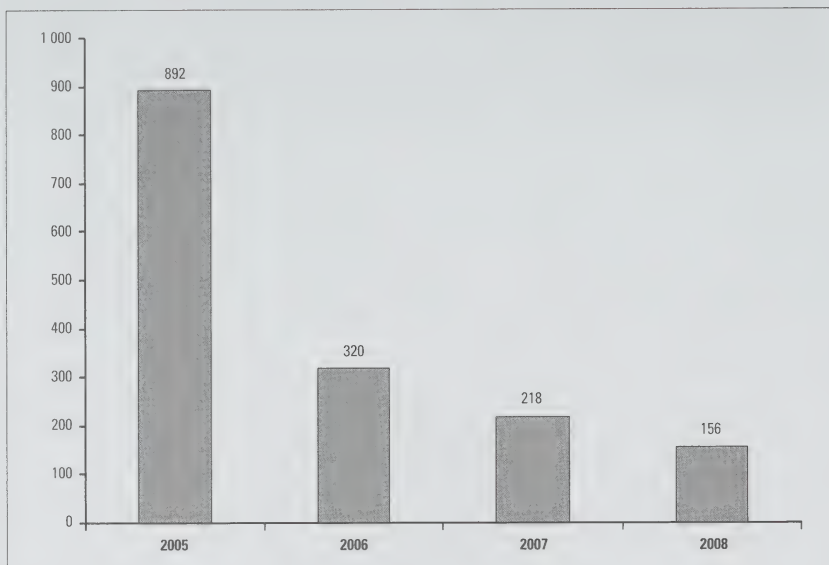
Table 6 – Number of employees exempted under the PSOLEAO

Fiscal year	Indeterminate appointments to bilingual positions	Non-imperative appointments (% of bilingual positions)	Employees not meeting the requirements upon appointment (% of non-imperative appointments)
2003-2004	17 786	3 848 (22%)	523 (14%)
2004-2005	16 029	2 768 (17%)	454 (16%)
2005-2006	19 793	2 180 (11%)	308 (14%)
2006-2007	22 744	2 294 (10%)	354 (15%)
2007-2008	26 182	2 054 (8%)	320 (16%)

Source: PSC hiring and staffing activities files, excluding acting appointments

- 5.21 Each year, organizations are required to report situations in which employees who were appointed on a non-imperative basis still do not meet the language requirements of their position after the expiry of the initial two-year exemption period. On March 31, 2008, there were 402 employees whose initial two-year period had expired and who did not meet the language requirements of their position.
- 5.22 **Trend towards compliance** – If an exemption expires before the incumbent meets the language requirements of their position, it must be extended in accordance with the provisions of the Order. In the past, we have noted that organizations do not always ensure that exemptions are extended to keep them compliant with the provisions of the Order. Since March 31, 2005, a steady decrease has been noted in the number of cases exceeding two years that are not compliant with the Order or its Regulations. On March 31, 2008, there were 156 such cases, whereas on March 31, 2005 there were 892. The reduction in the number of cases is attributed to the PSC's monitoring and constant efforts to enhance organizations' awareness.

Figure 10 – Number of non-compliant situations as of March 31 of each year



Source: PSC files on official languages

- 5.23 **Harmonization of the two Orders** – In 2005, the PSC revised the 1981 PSOLEAO (the Order), under which, at the discretion of the PSC or an authorized deputy head, the initial two-year exemption on a commitment to become bilingual could be extended. However, it did not specify the length or circumstances of such extensions.
- 5.24 The Order that has been in force since December 31, 2005 specifies that the total length of one or more extensions cannot exceed two additional years. The circumstances in which an extension is possible are set out in the Regulations.
- 5.25 To move towards greater uniformity for providing extensions, the PSC approved an approach aimed at harmonizing the application of the former 1981 Order with the spirit and intent of the current Order. In so doing, the PSC's goal is to ensure that any extensions granted under the previous Order follow the principles of the current one.

- 5.26 The PSC will be actively following cases in which the appointment took place under the former PSOLEAO and the incumbents still do not meet the linguistic requirements of their positions. To this end, the PSC will start monitoring the 184 cases reported by organizations for which the appointment took place four or more years ago. A list of these long-standing cases by organization can be found in Table 46 within Appendix 4. It is worth noting that currently these 184 long-standing cases represent nearly half (45.7%) of the 402 cases exceeding the initial two-years exemption period.

Chapter 6

Progress in achieving
the objectives of the
*Public Service
Employment Act*



6 Progress in achieving the objectives of the *Public Service Employment Act*

- 6.1 The *Public Service Employment Act* (PSEA) establishes the statutory basis for staffing a non-partisan public service and gives the Public Service Commission (PSC) sole authority for appointments to and within the public service. The legislation authorizes the PSC to delegate its appointment and appointment related authorities to deputy heads – who, in turn, may sub-delegate this authority to hiring managers. The PSC holds deputy heads accountable for the proper exercise of their delegated authorities using a continuum of tools.
- 6.2 A key component of this continuum is the annual monitoring of the staffing activities of departments and agencies. The PSC uses the results of its annual monitoring exercise to assess the integrity of the staffing system and progress towards the implementation of the expected results of the PSEA. Feedback to deputy heads is provided to support continuous improvement in achieving these objectives.
- 6.3 The basis for this monitoring exercise is established in the PSC's Staffing Management Accountability Framework (SMAF). In 2007-2008, the PSC updated the SMAF to better reflect the current stage of implementation of the PSEA. The previous version placed greater focus on the readiness of departments and agencies to accept delegated staffing authorities, while the current SMAF is designed to assess progress in achieving the expected outcomes of the PSEA.
- 6.4 The new SMAF is designed to assess progress in PSEA implementation from two perspectives:
- progress in key change areas; and
 - progress in improved outcomes.
- It is designed to operate as an “early warning system” and to point to areas where further efforts are required to improve the management performance of departments and agencies.
- 6.5 **Progress in key change areas** – The PSC identified four key change management areas essential to success in achieving the expected results of the PSEA.
- **Delegation of staffing to deputy heads** – Progress with respect to establishing a fully working framework of delegated authority and responsibility for the federal government's staffing function on the part of deputy heads, with intended improvements in flexibility and effectiveness.

■ ■ ■

The SMAF is designed to operate as an “early warning system” and to point to areas where further efforts are required...

■ ■ ■

- **HR planning and integration with business planning** – Integration of business planning, HR planning and staffing strategies at the individual departmental and agency level, enabling increased responsiveness to each organization's strategic needs.
- **Organizational HR support systems** – Strengthened staffing support systems within each organization to facilitate progress with respect to operational implementation under PSEA and improved speed of staffing.
- **Managerial accountability for results** – Increased direct accountability for actual results achieved in staffing on the part of individual departments and agencies, including strategies for improving future performance.

6.6 **Progress in improved outcomes** – The preamble to the PSEA sets out a vision of a values-based approach to staffing. In addition to merit and non-partisanship, the staffing system is guided by the values of fairness, transparency, access and representativeness. The delegated model is also expected to provide hiring managers with opportunities and flexibility to tailor staffing programs and processes to their organizational needs. These expected outcomes are reflected in the SMAF:

- effectiveness and adherence to the values of the PSEA – merit, non-partisanship, fairness, transparency, access and representativeness; and
- improved flexibility and efficiency, particularly regarding speed of staffing.

6.7 The PSC's monitoring function is informed by operational statistics and by feedback provided by departments and agencies through their Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR). In revising its monitoring approach in 2007-2008, the PSC took the opportunity to make greater use of its central data bases and provided organizations with quantitative indicators to help them self-assess their own staffing activities. This new monitoring approach resulted in a reduction of up to 60% in the reporting requirements placed on departments and agencies by the PSC.

6.8 Departments and agencies were individually assessed in 2007-2008 based on up to 35 possible performance indicators. In making the assessment of organizational performance, four possible ratings were assigned to each area monitored:

- strong management performance by departments and agencies;
- acceptable management performance – consistent with the basic requirements outlined in Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAI);

■ ■ ■

The PSC's new monitoring approach resulted in a reduction of up to 60% in the reporting requirements placed on departments and agencies by the PSC.

■ ■ ■

- opportunities for management to improve – less than fully acceptable; and
- areas in need of urgent management attention.

6.9 The PSC viewed this year as one of transition in implementing the new SMAF. The PSC expects the performance of organizations to improve over time as they become more experienced with the current PSEA.

Table 7 – Staffing Management Accountability Framework

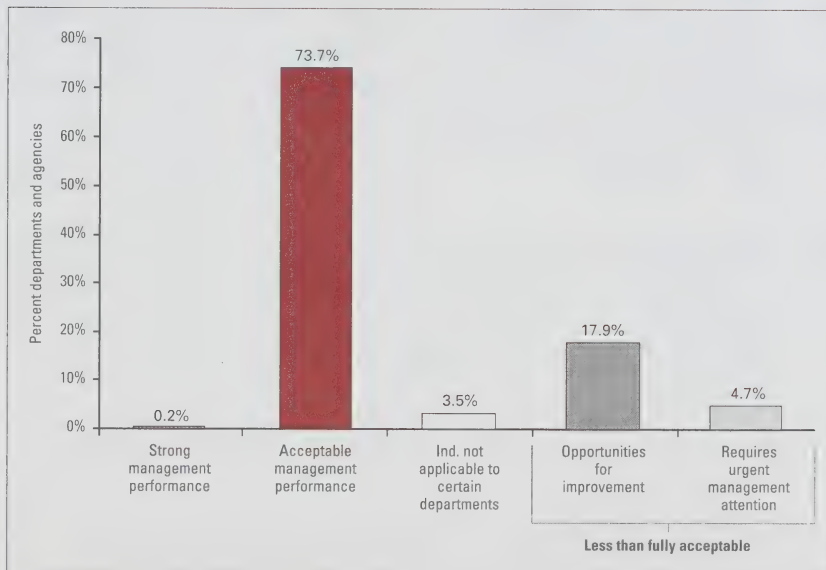
Key change areas	Intended effects: Progress in key change areas				Intended effects: Progress in improved outcomes	
	Delegation of staffing to deputy heads	HR Planning and integration with business planning	Organizational HR support systems	Managerial accountability for results	Results: flexibility and efficiency	Results: effectiveness and adherence to staffing values
Detailed ongoing performance indicators	<ul style="list-style-type: none"> • Departments/agencies: sub-delegation instrument developed and operational • Percent managers having passed mandatory delegation testing on human resources management • Absence of temporary suspensions of delegated authority to departments and agencies by PSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing strategies strategically linked to business plans and HR plans • Staffing strategies meet key requirements • Reduction in percent of casuals/terms going to indeterminate positions • Improved trend in FTE utilization versus budgeted 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager satisfaction with quality of overall staffing services • Manager satisfaction with timeliness and quality of staffing information systems • Reduced PE turnover; improved trend in number of PEs versus (a) department/agency employment levels (b) level of staffing activities • Increased percent of HR advisors with continuous training on staffing 	<ul style="list-style-type: none"> • Variance between plans/targets of HR staffing activities vs. actuals: Are these assessed? Are they sufficiently explained? Are they clearly reported? • In-house assessment of any problems (as per above) plus corrective action • Staffing performance deficiencies identified in feedback from PSC are corrected in a timely fashion 	<ul style="list-style-type: none"> • Improved manager satisfaction with flexibility in making appointments • Reduced length of time for hiring process • Progress with appointee satisfaction regarding duration of appointment process 	<ul style="list-style-type: none"> • Merit • Non-partisanship • Fairness • Transparency • Access • Representativeness

6.10 Overall progress in key change areas

Within the delegated staffing system, the overall management performance picture that emerges to date is acceptable, with few examples of management excellence in responding to the changes needed to meet the objectives of the PSEA.

- 6.11 The majority (approximately 75%) of the performance indicators reviewed across departments and agencies for 2007-2008 were assessed as acceptable in that they were consistent with the basic requirements of the ADAL. However, the PSC's monitoring found little evidence of strong management performance, which is focused on change-driven innovations and leading-edge developments to meet the PSEA's objectives (see Figure 11).
- 6.12 About 23% of the performance areas rated across departments and agencies were found to be less than fully acceptable, with 4.7% in need of urgent management attention. Overall, the results in these two categories are focused on three areas that are all important for achieving PSEA objectives: HR planning and integration with business planning, organizational HR support systems, and managerial accountability for results.

Figure 11 – Overall assessment of performance indicators across all departments and agencies for 2007-2008



Source: PSC 2007-2008 DSAR results

6.13 The delegated staffing model is in place across organizations

A fully established framework for the delegated staffing system is now in place across the federal public service.

6.14 The PSC holds deputy heads accountable for the exercise of the PSC authorities delegated to them through Appointment Delegation and Accountability Instruments (ADAI). Since last year, the PSC has issued a total of 29 new ADAs – 27 as a result of changes to the deputy head in the organization, and two as a result of changes to the conditions in the ADAI of the organization involved, following PSC oversight activities.

6.15 One of the conditions of the delegation of PSC authorities to deputy heads requires that sub-delegated managers have access to an HR specialist whose expertise in the PSC Appointment Framework has been validated by the PSC. The PSC uses the Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) to validate this expertise. In 2007-2008, the PSC updated the AFKT and the Self-Assessment Questionnaire to reflect refinements to the Appointment Framework. In addition, the AFKT was made available in an on-line format to enhance efficiencies and security in the administration of the test.

6.16 The evidence from Departmental Staffing Accountability Reports (DSARs) confirms that important progress has been achieved in setting up the delegated staffing system under the PSEA. Of the 75 departments and agencies that submitted DSARs, the overwhelming majority met an acceptable management level, with the necessary delegation instruments in place and operational. Very few organizations were less than fully acceptable and in only three cases were temporary conditions placed on their delegated authority by the PSC.

6.17 The public service can be described as functionally operating under a fully delegated staffing regime, with individual deputy heads fully in charge of, and accountable for, implementing their staffing processes within the PSC's accountability framework. Within this context, the performance of individual organizations, therefore, largely determines the success of the implementation of the PSEA.

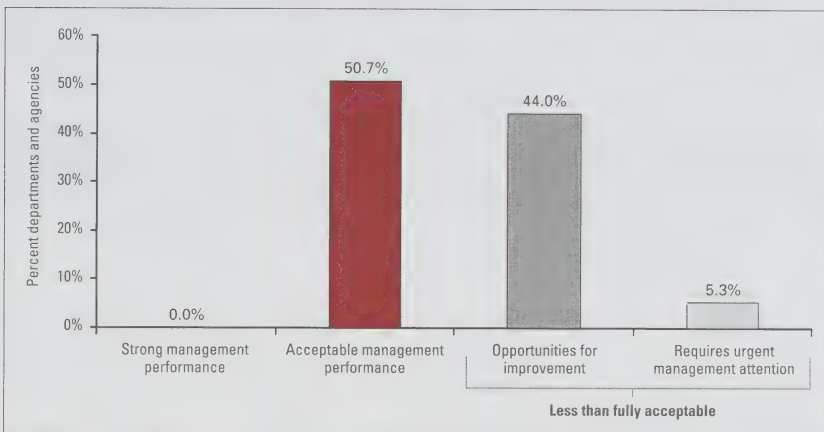
6.18 Further progress needed in HR planning and integration with business planning

An important start has been made by departments and agencies in improved planning of staffing strategies, but more progress is required to achieve the objectives of the PSEA.

The public service can be described as functionally operating under a fully delegated staffing regime, with individual deputy heads fully in charge of, and accountable for, implementing their staffing processes...

- 6.19 An important start has been made in strengthening the effectiveness of organizational staffing strategies as part of a more integrated planning process. By combining business planning with HR planning in a more integrated fashion, staffing strategies can be more responsive to organizational needs – both in the short and long term.
- 6.20 However, there is still a requirement for improvement in HR planning, with about 50% of departments and agencies assessed as less than fully acceptable (Figure 12). In particular, the PSC noted a need to develop more concrete and precise staffing strategies with measurable staffing targets. This is central to producing a more effective and efficient, and therefore more responsive, staffing function across the public service.

Figure 12 – Assessment of staffing strategies across departments and agencies



Source: PSC 2007-2008 DSAR results

- 6.21 The importance of a robust, well-managed planning function is demonstrated by overall DSAR performance results. The PSC found variations in management performance related to the flexibility and efficiency of staffing processes across departments and agencies. While a number of factors can affect the performance of the staffing process, the PSC noted that overall, acceptable or strong performance in HR planning in 2007-2008 was associated with improved outcomes (see Table 8).

...the PSC noted a need to develop more concrete and precise staffing strategies with measurable staffing targets. ...producing a more effective and efficient, and therefore more responsive, staffing function...

Table 8 – HR planning linkages with efficiency in staffing processes

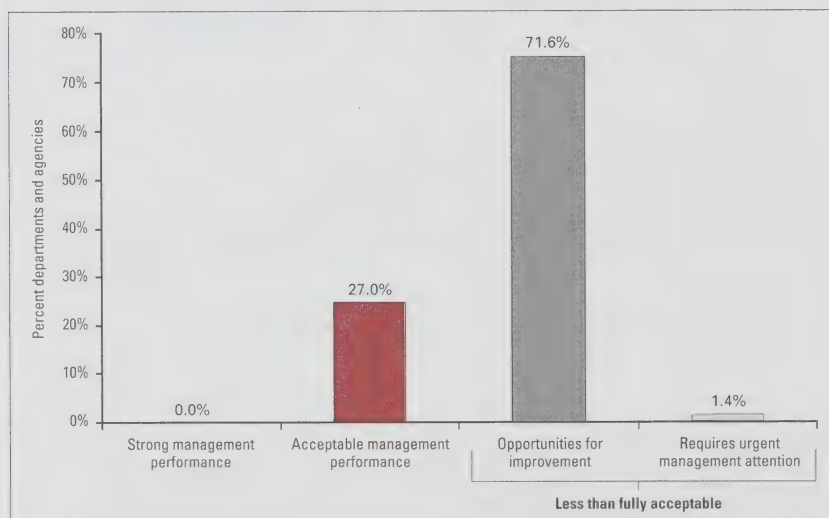
Organizations with positive performance in HR planning	Associated with organizations with
<ul style="list-style-type: none"> • Staffing strategies that meet key requirements • Concrete plans with measurable targets 	<ul style="list-style-type: none"> • More efficient/flexible staffing systems • Reduced time to staff

6.22 Further progress is needed in organizational HR support systems

Opportunities for improvement also exist with respect to organizational HR support systems.

6.23 Quality of, and accessibility to, staffing support services is an important area in which opportunities exist for improvement. The PSC used departmental self-assessments from the DSAR, about the satisfaction of hiring managers with the quality of staffing services and the capacity of HR professionals (PE classification), to assess progress in this key change area. As shown in Figure 13, about 75% of departments and agencies were assessed as having opportunities for improvement or requiring urgent management attention in their organizational support systems.

Figure 13 – Assessment of organizational HR support systems across departments and agencies



Source: PSC 2007-2008 DSAR results

- 6.24 The high rate of PE turnover is a challenge facing departments and agencies (see Table 9). This essentially undermines the stability of staffing support systems within departments and agencies. As part of its overall assessment of departments and agencies, the PSC noted the importance of PE support services in achieving the objectives of the PSEA (see Table 10).

Table 9 – Personnel Administration (PE) turnover and overall DSAR results

	Best performing departments ⁽ⁱ⁾	Others	All departments
PE Turnover ⁽ⁱⁱ⁾	57.7	85.7	76.5

Source: PSC 2007-2008 DSAR results

⁽ⁱ⁾ Estimates are derived from the average of the lowest quartile (25%) of departments and agencies.

⁽ⁱⁱ⁾ Number of PE staffing activities per 100 PEs.

Table 10 – Organizational HR support systems linkages with more effective management strategies and results*

Organizations with positive performance in HR support systems	Associated with organizations with better performance indicators for
<ul style="list-style-type: none"> • Higher percentages of PEs • Lower PE turnover • Higher levels of commitment to ongoing training for PE 	<ul style="list-style-type: none"> • HR planning and integration with business planning • Management accountability for results • Fairness • Access • Representativeness • Reduced time to staff

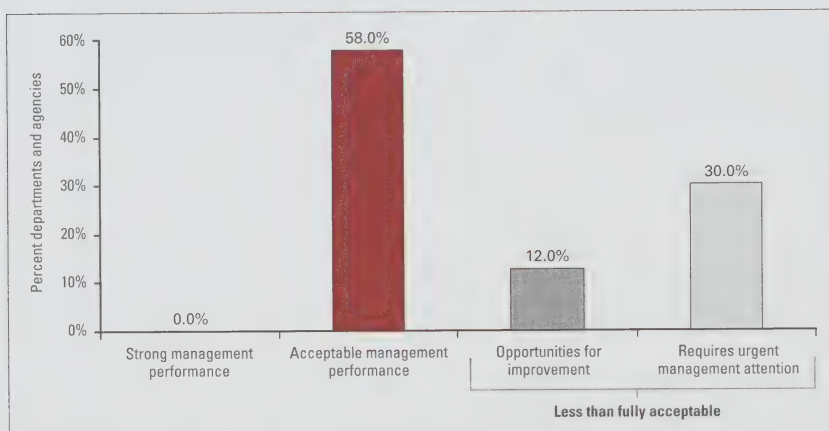
* Due to the nature of their mandates, the Canada School of the Public Service, the Canada Public Service Agency and the Public Service Commission have a higher concentration of PEs than do other departments. Consequently, they were excluded from the analysis.

- 6.25 Further progress is needed across departments and agencies in managerial accountability for actual results achieved

Improvements are needed in developing concrete and measurable staffing targets, as they are central to a well managed staffing system.

- 6.26 More concrete HR annual plans and staffing strategies that have measurable targets are central to the success of the strengthened staffing regime under the new PSEA framework. Progress in these areas will indicate that management is assuming direct responsibility for achieving the objectives of the PSEA. Accountability mechanisms within departments enable organizations to self-assess progress and correct any deficiencies in a timely fashion. Figure 14 indicates the results of the PSC's assessment of this key change area. While 58% of departments and agencies were assessed as acceptable management performance, 30% were assessed as requires urgent management attention.
- 6.27 The PSC assessed progress in this area by assessing variances between plans/targets of HR staffing activities and actual results, and whether management initiated corrective strategies. Poor performance in this area contributed to the high proportion of organizations assessed as less than fully acceptable. These results indicate a need for increased emphasis by departments and agencies to develop concrete, measurable staffing plans and targets, combined with follow-up regarding success and lessons learned for future improvements in implementing these plans. This is important in producing a more effective, efficient and flexible staffing function.

Figure 14 – Assessment of managerial accountability for results across departments and agencies



Source: PSC 2007-2008 DSAR results

6.28 Summary of progress in achieving the objectives of the PSEA – key change areas

The overall management performance which emerges to date is assessed as acceptable with few examples of management excellence. Some areas require greater attention.

- A fully established framework for the PSEA delegated staffing system is now in place across the federal government. Within this framework, the performance of individual departments and agencies largely determines the success of the full implementation of the PSEA.
- An important start has been made by departments and agencies in improved planning for staffing strategies, but further progress is required to achieve PSEA objectives.
- Further progress is also needed in the areas of organizational HR support systems, including the capacity of the HR community, and managerial accountability for results.
- Improvement in these key change areas is essential to achieving the objectives of the PSEA.

Values of the *Public Service Employment Act*

The Public Service Commission protects the core values of merit and non-partisanship, as well as the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness.

Merit

- Every person appointed meets the essential qualifications, including official language proficiency, established by the deputy head for the work to be done.
- The manager may take into consideration any current or future asset qualifications, operational requirements and organizational needs also identified by the deputy head.

Non-partisanship

- Appointments and promotions to and within the public service are made free from political influence.
- Employees have the right to engage in political activities, while maintaining the principle of political impartiality in the public service.
- The political activity of employees must not impair, or be perceived as impairing, their ability to perform their duties in a politically impartial manner.
- Political activity means any activity in support of, within or in opposition to a political party; any activity in support of or in opposition to a candidate; or seeking to be a candidate in an election.

Fairness

- Decisions are made objectively and free from political influence or personal favouritism; policies and practices reflect the just treatment of persons.
- Persons have the right to be assessed in the official language(s) of their choice in an appointment process.

Transparency

- Information about strategies, decisions, policies and practices is communicated in an open and timely manner.

Access

- Persons from across the country have a reasonable opportunity to apply, and to do so in the official language(s) of their choice, and to be considered for public service employment.

Representativeness

- Appointment processes are conducted without bias and do not create systemic barriers to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Chapter 7

Effectiveness and adherence to the staffing values as well as flexibility and efficiency



7 Effectiveness and adherence to the staffing values as well as flexibility and efficiency

- 7.1 In the preamble to the *Public Service Employment Act* (PSEA), Parliament sets out the vision for “...a public service that is based on merit and non-partisanship ... that strives for excellence, that is representative of Canada’s diversity and that is able to serve the public with integrity and in their official language of choice.”
- 7.2 In addition to the core values of merit and non-partisanship, the appointment system is guided by the values of access, fairness, transparency and representativeness. The Public Service Commission (PSC) expects that organizations will monitor their appointments to ensure that the values of the PSEA are being respected.
- 7.3 The delegated model provides hiring managers with the opportunities and flexibility to tailor their staffing programs and processes to meet their operational needs more effectively and efficiently.
- 7.4 Feedback from Departmental Staffing Accountability Reports (DSAR), shows that federal organizations demonstrated that they are aware of, and understand, the types of changes which the PSEA requires.

...federal organizations
demonstrated
that they are
aware of,
and understand,
the types of changes
which the PSEA
requires.

**Table 11 – Staffing Management Accountability Framework (SMAF):
Effectiveness and adherence to staffing values**

VALUES	INDICATORS
Merit	<ul style="list-style-type: none"> • Manager satisfaction – quality of hires • Percent of non-imperative appointments where a person does not meet the official language profile within the time periods prescribed by regulations • Appointees' agreement with "The statement of qualifications or merit criteria reflects the requirement for the position to be filled" • Appointees' agreement with "The posted qualifications and criteria for positions are bias free and barrier free" • Trends in founded Public Service Staffing Tribunal (PSST) complaints/PSC investigations into staffing • Trends in in-house investigations – founded complaints
Non-partisanship	<ul style="list-style-type: none"> • Managers' response to: "To what extent did you perceive the following in your specific context? – External pressure to select a particular candidate" • Number of founded complaints related to political influence in staffing
Fairness	<ul style="list-style-type: none"> • Appointees' agreement with: "Internal appointments (actings, terms, promotions) are made fairly" • Number/percent of acting appointments that become indeterminate in the same position
Transparency	<ul style="list-style-type: none"> • Human Resources (HR) plans and staffing strategies are communicated on organizations' Web sites; and contents are clearly communicated to employees and managers • Organizations demonstrate consultation and communication of staffing-related information to unions • Length of time job openings posted • Appointees' agreement with: "Internal appointments are carried out in an open and transparent way"
Access	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio of non-advertised external processes to total • External processes advertised nationally to total • Use of internal non-advertised processes • Managers' response to: "Through what route did the appointee enter into consideration?" (advertised; non-advertised; student recruitment; other)
Representativeness	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing strategies – employment equity (EE) (distribution of hires versus work-force availability) • Number and percentage of internal and external staffing advertisements with EE provisions – to enhance access of EE group members to public service positions

Core Values of the PSEA

In general, merit and non-partisanship are being respected, however continued vigilance is required.

Merit

- 7.5 The current PSEA defines merit in the statute for the first time [subsection 30(2)]. With this new definition, appointments are made based on essential qualifications and asset qualifications. Organizational needs and operational requirements of the position may be considered and applied in selecting the candidate who is the right fit for the appointment.
- 7.6 Official language proficiency is an essential qualification and is part of merit. Candidates must therefore meet this essential qualification to be appointed, unless they are excluded under the Public Service Official Languages Exclusion Order (PSOLEAO). In the case of bilingual non-imperative appointments, the person must attain, through language training, the language requirements of the position within two years of the date of the appointment. This period may be extended for one or more additional periods as per the circumstances prescribed in the Public Service Official Languages Appointment Regulations. For further information on the PSOLEAO and the PSC's role in monitoring its use, please refer to Chapter 5, paragraph 5.18.
- 7.7 This definition of merit provides important flexibility to hiring managers who need to balance a variety of factors in making each appointment. The PSC expects that the deputy head will identify factors influencing staffing decisions through the organization's HR plan, employment equity plan and staffing strategies. These factors should contribute to the development of the merit criteria to be used in making appointment decisions. Adherence to merit represents one of the cornerstones of the PSEA. In this area, the results of the PSC's monitoring activities were very positive with no founded complaints on the part of the PSST in 2007-2008. With respect to deputy heads' investigations, two investigations were founded.
- 7.8 In the PSC's Survey of Appointments, appointees were asked for their assessment, based on their experience, as to whether or not the Statement of Qualifications or Merit Criteria reflected the requirements for the position to be filled. The overall response indicated one of the more positive ratings received as part of the PSC's follow up activity (a rating of 3.1 out of a possible 4.0 – about 80%). Similarly, there was a positive response from appointees with respect to whether the posted qualifications and criteria for positions were bias free and barrier free. However, while these are positive findings, the ratings also indicated that there is potential for further improvement.

Adherence to merit
represents one
of the cornerstones
of the PSEA.
In this area,
the results of the
PSC's monitoring
activities were
very positive...

Non-partisanship

- 7.9 With respect to non-partisanship in staffing, the PSC's survey results represent the strongest positive feedback in any area surveyed. Managers were asked for their perceptions of external pressure to select particular candidates. Managers were strongly positive in their response that there was no pressure, with a rating of 3.9 out of 4.0 (nearly 98%). This assessment is corroborated by confirmation of no founded complaints with respect to political influence in staffing.

Guiding values

Significant scope for improvement exists with respect to the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness.

- 7.10 Table 12 provides an overview of the findings of selected indicators of performance for the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness. The figures indicate the findings for the "best performing organizations" and other organizations. The quantitative indicators for transparency and fairness are supplemented and corroborated by the estimates of appointee satisfaction derived from the PSC's Survey of Appointments.
- 7.11 By comparing the results of the "best performing organizations" against "other organizations", the difference between these two groups clearly indicates that in all four values there is potential for improvement. For example, with respect to access, in the best performing organizations, 84% of advertised external staffing processes were advertised nationally, in comparison to 50.3% for all other organizations.

*With respect
to non-partisanship
in staffing,
the PSC's survey results
represent the strongest
positive feedback in any
area surveyed.*

Table 12 – Overview of selected indicators for the guiding values, showing potential for improvement

Guiding values	Appointee satisfaction (1)	Indicators			
		Indicators	Best performing orgs. (2)	Other orgs.	Potential for improvement
Fairness	70%	<ul style="list-style-type: none"> Percent of indeterminate appointments where the appointee was acting in the same position immediately before the appointment 	0.0%	3.4%	✓
Transparency	70%	<ul style="list-style-type: none"> No. of days of job opening posted 	14.1 days	10.6 days	✓
Access		<ul style="list-style-type: none"> Percent of non-advertised external staffing processes 	9.7%	30.2%	✓
		<ul style="list-style-type: none"> Percent of external staffing advertised nationally 	84.0%	50.3%	✓
		<ul style="list-style-type: none"> Percent of non-advert. internal appointments: total 	26.0%	53.9%	✓
Representativeness		<ul style="list-style-type: none"> Percent of internal and external processes advertised with employment equity provisions 	3.5%	0.3%	✓

Source: PSC 2007-2008 DSAR results

- (1) Figures derived from the PSC's Survey of Appointments for appointments made in fiscal year 2006-2007 and the first half of 2007-2008.
- (2) Figures derived from the Departmental Staffing Accountability Reports. Estimates for "best performing organizations" are derived from the average of the top 25% of organizations for transparency, access (% externally advertised nationally) and representativeness, and from the average of the lowest 25% in the case of fairness and access (% non-advertised external and internal). It is recognized that many factors may be involved in determining best performing organizations.

Fairness

- 7.12 The PSC has raised concerns about acting appointments for several years. An acting appointment may provide the person with an advantage when the position is permanently filled – an advantage not available to other candidates who did not have the same opportunity.
- 7.13 In 2006-2007, the PSC published a study that explored whether an acting appointment of greater than four months gives an employee an advantage in terms of gaining a subsequent promotion. The study estimated the rate of promotion following an acting appointment as 41.3% in the public service as a whole. This rate was significantly higher than the comparable promotion rate for non-acting employees (approximately 6%). When they occurred, subsequent promotions took place almost immediately after the end of the acting appointment, within less than a month. This period is short enough to indicate that the promotion decision was in progress, if not actually made, before the end of the acting. The PSC has communicated the results of the study to deputy heads and heads of HR.
- 7.14 The PSC's Survey of Appointments asked successful candidates in processes that were completed in fiscal years 2006-2007 and 2007-2008 about their perceptions of fairness in these appointment processes. On average, about 70% of appointees who responded agreed or strongly agreed with the statement "internal appointments (actings, terms, promotions) are made fairly."
- 7.15 The PSC will continue to study the impact of acting appointments on staffing and the staffing values to identify specific gaps and will follow up, as required.

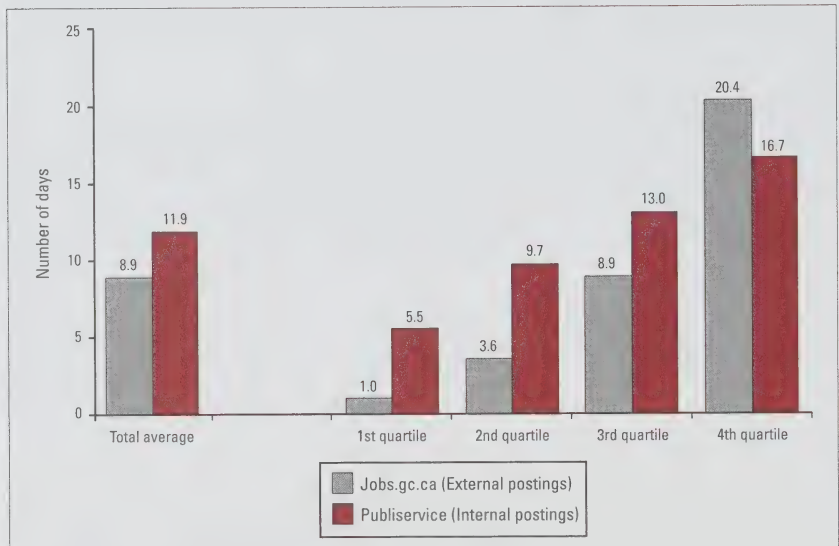
With the support
of the PSC's staffing
services, managers can
use targeted approaches
to reach potential
candidates...

Transparency

- 7.16 Just over 70% of appointees who responded to the PSC's Survey of Appointments indicated that they viewed appointments (actings, terms, promotions) in their work units in fiscal years 2006-2007 and 2007-2008 in an open and transparent way.
- 7.17 **Advertising** – The PSC requires that all employment opportunities open to the public be posted on www.jobs.gc.ca as well as on Infotel or an alternative telephone service provider. This minimum requirement can be complemented with additional advertising. For example, opportunities can be advertised in local and national newspapers, trade journals, other recruiting Web sites, and at career fairs. Additional advertising brings public service employment opportunities to the attention of qualified Canadians. With the support of the PSC's staffing services, managers can use targeted approaches to reach potential candidates at universities, in professional communities, and within the Aboriginal community (refer to Chapter 9).

- 7.18 The PSC requires that, as a minimum, all internal, interdepartmental/ interagency employment opportunities are advertised on Publiservice, the extranet site for employees of the Government of Canada. While it is optional for intra-departmental opportunities, Publiservice is commonly used by many organizations.
- 7.19 As can be seen from Figure 15, below, the number of days jobs are advertised varies considerably. Those positions that were advertised externally for one day resulted in, on average, almost 300 applicants. These jobs were largely made up of entry-level clerical and administrative support positions. Positions that were externally advertised for two or more days resulted in, on average, 225 or fewer applicants.

Figure 15 – Number of days job openings posted externally and internally in 2007-2008



Source: PSC 2007-2008 DSAR results

- 7.20 **Notification** – Transparency goes beyond advertising job opportunities. The PSC's Policy on Informal Discussion requires that candidates eliminated from consideration be made aware of this decision in a timely manner. When the assessment is complete for an advertised internal appointment, section 48 of the PSEA requires that two notifications be provided to those persons within the area of selection who participated in the process. The first notification informs those being notified of the persons being considered for the position. Those notified have a minimum of five days to initiate Informal Discussion if they have not already done so. This waiting period allows

errors or oversights in the assessment to be corrected, if necessary, before an appointment is made and minimizes the need for formal recourse. Informal Discussion also enables employees to gain a better understanding of the factors influencing the decision. The second notification marks the appointment decision as final, and provides those people being notified with their recourse rights to the PSST. A similar notification process is required for internal non-advertised appointment processes.

- 7.21 The PSC has begun tracking the use of Informal Discussion as part of its monitoring activities.

Access

- 7.22 Broad and open access to all Canadians is an important value under the PSEA. The PSC expects persons from across the country to have a reasonable opportunity to apply for and to be considered for such employment. Access is measured by the use of advertised processes and national area of selection (NAOS).

- 7.23 Advertised appointment processes should be standard practice since they are a better reflection of the appointment values of access and transparency. Although non-advertised appointment processes may be used, the PSC's *Choice of Appointment Process Policy* requires a rigorous demonstration of how the choice of a non-advertised process respects the values of the PSEA and is consistent with the organization's HR plan and organizational criteria for the use of non-advertised appointments. Examples of appropriate use of non-advertised processes include appointments made following reclassification or during the course of a developmental program.

- 7.24 Last year, the PSC reported concerns about the use of non-advertised appointments processes. To ensure better reporting of the use of non-advertised processes, the PSC provided clearer parameters for determining when an appointment from a collective staffing process is considered advertised or non-advertised. A Note to Deputy Heads on Advertising in the Appointment Process was issued in November 2007 and a Letter to Heads of Human Resources was issued in January 2008. The PSC provided concrete examples of how to advertise positions and described when appointments from a pool meet the definition of a non-advertised appointment. These communication activities supported departments and agencies in providing timely, complete and accurate quarterly staffing reports to the PSC.

- 7.25 In 2007-2008, the PSC monitored the use of non-advertised appointment processes to ensure a reliable information base for assessment of organizational performance in staffing, and that staffing values were fully respected.

Advertised appointment
processes should
be standard practice
since they
are a better reflection
of the appointment
values of access and
transparency.

Based on data provided to the PSC by organizations, the PSC estimates that 57% of appointments made under the PSEA in 2007-2008 were done through advertised appointment processes. This figure rose to 72% for appointments made to the public service. A large percentage of acting appointments (70%) were made through non-advertised processes.

- 7.26 **National area of selection** – The PSC has pursued increased access for Canadians to external advertised public service jobs since 2001, with the requirement for EX and senior officer levels to use NAOS. In October 2005, the PSC began a phased-in and measured approach to increase such access, from 19% to 100% for full-time term and indeterminate positions, by expanding the NAOS requirement to officer and non-officer levels. Officer-level jobs are in the scientific, technical, administration and foreign service areas. Non-officer level jobs are administrative support, such as clerks, or operational, such as general labourers.
- 7.27 The first phase of the expansion required departments and agencies to use NAOS for officer-level jobs open to the public in the National Capital Region (NCR) as of April 2006. This increased access to 29%. Impact assessments indicated no significant barriers to expand to Phase 2. Phase 2 was initiated in April 2007, expanding the requirement for officer-level jobs across the country. As a result, NAOS was used for approximately 55% of jobs open to the public.
- 7.28 The full impact of Phase 1, the requirement for NAOS for officer-level positions in the NCR, is only apparent now with the availability of data on the appointments, indicating that 12% of the appointments resulting from these processes were of applicants from outside the NCR. The PSC is sampling the merit criteria used in Phase 1 processes to ensure that they did not provide an advantage to applicants within the NCR.
- 7.29 The results of Phase 2, the requirement for NAOS for officer-level jobs nationally, indicated that application patterns differed among regions. While application rates to the NCR were comparable to the previous year (at 38%), all other regions had much larger rates of application from people living outside the respective region. The appointment rate for applicants to the NCR from outside the NCR was comparable to the previous year, at 12%.

Table 13 – Source of applications during Phase 1 (NCR: 2006-2007) and Phase 2 (all regions: 2007-2008)

Region	SOURCE OF APPLICATIONS			
	2006-2007 Phase 1: NCR		2007-2008 Phase 2: National	
	1 133 processes		3 518 processes	
	# of applications	% from other regions	# of applications	% from other regions
British Columbia			47 175	57%
Alberta			33 080	71%
Saskatchewan			11 242	66%
Manitoba			15 834	59%
Ontario (except NCR)			57 792	39%
National Capital Region (NCR)	280 634	33%	242 096	38%
Quebec (except NCR)			39 777	25%
New Brunswick			8 823	64%
Nova Scotia			10 650	59%
Prince Edward Island			2 627	65%
Newfoundland and Labrador			3 833	64%
Yukon			1 748	93%
Northwest Territories			5 072	92%
Nunavut			1 618	92%
Total applications	280 634	92 609	481 367	214 228

Source: Public Service Resourcing System April 2008

7.30 Given that the NCR has a lower non-regional application rate than other regions, the volume management strategies used in the NCR may not be sufficient for other regions. Application patterns also differed by occupational group. The highest rates of application were to administration (110 477, or 23%) and project management jobs (108 091, or 22%). These two categories comprised 218 568 (45%) of the 481 367 applications.

7.31 Impact assessments of Phases 1 and 2 were analyzed to determine readiness for Phase 3, the expansion to non officer-level jobs. The analysis indicated that the public service would not be prepared for the proposed launch date for Phase 3, non-officer level, in December 2007. The launch date was revised to December 2008. The PSC is implementing an action plan to ensure organizations have the tools and support necessary to complete the expansion of NAOS.

The PSC is implementing an action plan to ensure organizations have the tools and support necessary to complete the expansion of NAOS.

- 7.32 The plan includes conducting further impact analyses and ensuring that enabling infrastructure (e.g., tools, services and training) is available for organizations. Analysis of case studies and pilots will provide effective pool management strategies for specific occupational groups and levels. Support and tools will be provided, including increased direct access to the Public Service Resourcing System (PSRS) and e-testing. The PSC will continue to offer support and services to departments and agencies through its regional offices and through the creation of partially assessed pools. Training will be offered to organizations to facilitate the use of PSRS and approaches such as random selection. Transition and communications strategies and tools will also be provided prior to the December 2008 launch.
- 7.33 Bill S-219 was introduced in the Senate following the postponement of the expansion to non officer-level from December 2007 to December 2008. This private Member's bill sought to amend the PSEA to require NAOS for all external advertised jobs with a coming into force upon Royal Assent. On April 1, 2008, the PSC appeared before the Senate Finance Committee on NAOS expansion progress and plans. The PSC sought exceptions for jobs that are part-time, seasonal, short-term or required to meet urgent operational requirements. The Senate Finance Committee considered and defeated amendments to this effect. It did, however, approve a change to the coming-into-force clause. July 2009 is now the deadline for coming-into-force, however, the PSC remains committed to the December 2008 date. The Bill was passed in the Senate and, as of June 20, 2008, when the summer recess began, was awaiting first reading in the House of Commons. The PSC will continue to seek the exceptions presented during the deliberations in the Senate.

Representativeness

- 7.34 The PSEA enables deputy heads to take action on the government's commitment to increase the representativeness of the public service and to achieve employment equity (EE) objectives as required by the *Employment Equity Act* (EEA) for the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities. Among the steps organizations can take to improve representation are:
- include EE as part of merit criteria by identifying EE objectives as current or future needs of the organization, or of the public service as a whole;
 - establish areas of selection which are open only to members of one or more designated groups under the EEA when this is consistent with the EE or HR plan;

■ ■ ■

The PSEA enables deputy heads to take action on the government's commitment to increase the representativeness of the public service and to achieve employment equity objectives...

■ ■ ■

- expand an area of selection to provide for greater participation of EE group members; and
- make EE considerations part of integrated business and HR planning and develop an EE program to derive maximum benefit from the PSEA.

7.35 In 2007-2008 the PSC provided guidance, tools and services to assist deputy heads, managers and human resources professionals in achieving EE goals, including:

- **Statement of merit and representativeness** – In March 2008, the PSC provided the statement: “Merit - Achieving Representativeness” as well as a new tool: “Increasing Representativeness in the Public Service”. The purpose of the statement was to reaffirm the link between merit and representativeness under the PSEA and the EEA and explain how merit can be applied to achieve EE objectives in the appointment system.
- **The visible minority EX-1 fully assessed pool** – While it is important that the public service be representative at all levels of the organization, it is equally important that the executive cadre include a critical mass of the four employment equity groups covered under the EEA. This level of representation in the executive cadre accelerates organizational culture change so it is more welcoming of diversity, provides role models for EE groups and communicates the public service’s values and brand. Despite much progress, the executive cadre of the public service is not yet fully representative.
- However, as public servants at the executive level retire, the vacancies create opportunities to make progress in improving the representation of visible minorities. To take advantage of these opportunities, it requires careful staffing, including planning, to identify current and anticipated HR needs, staffing strategies to address EE gaps at the executive level and staffing processes that use the enabling provisions of the PSEA.
- Building on the success of the 2006 pre-qualified pool of visible minority candidates for the entry level to the Executive Group (EX), in 2007-2008 the PSC launched a second external appointment process to establish a fully assessed pool of visible minority candidates for the EX-1 level. The PSC is committed to improving representation in the public service, and, by creating pools of assessed candidates the PSC can help federal organizations meet their EE objectives.
- The establishment of the Aboriginal Centre of Excellence in Winnipeg is another national initiative that has made it possible to develop a national strategy for Aboriginal employment. The Centre of Excellence has worked closely this year with Indian Residential Schools Resolution

...the PSC provided guidance, tools and services to assist deputy heads, managers and human resources professionals in achieving employment equity goals...

■ ■ ■

*...the Aboriginal
Centre of Excellence
launched
a postsecondary
recruitment process
for Aboriginals that
has led to the creation
of an inventory
of 37 fully assessed
candidates...*

■ ■ ■

Canada (IRSRC) on an ambitious staffing project to recruit and retain Aboriginal employees. More than 1 700 people have applied for numerous positions made available through seven appointment processes. Moreover, the Aboriginal Centre of Excellence has launched a postsecondary recruitment process reserved for Aboriginals that has led to the creation of an inventory of 37 fully assessed candidates who have been referred to IRSRC.

- 7.36 Under a delegated staffing system, the PSC monitors how departments and agencies exercise their responsibilities with respect to representativeness and EE. In its 2006-2007 Annual Report, the PSC noted that it was not yet evident that organizations were using the enabling provisions of the PSEA. Results from this year's assessment found that the "best performing organizations" were using EE provisions in the area of selection in 3.5% of internal and external advertised processes. All other organizations were using EE provisions less, in 0.3% of processes. These results clearly demonstrate that organizations could make more use of the provisions of the PSEA when identifying strategies to achieve EE objectives.
- 7.37 **Quantitative information** – The Canada Public Service Agency (CPSA) is responsible for the collection of employment equity (EE) statistics for the federal public service by organizations. With the exception of women, these data are collected centrally by the CPSA, and on a yearly basis the CPSA provides a summary to the PSC so that it can analyse appointment trends. These statistics are based on self-identification; employees are surveyed and can also update their EE profile throughout their careers. In 2007-2008, of the 19 869 indeterminate and term appointments greater than three months to the public service:
- women represented 58% (55.6% in 2006-2007);
 - persons with disabilities represented 2.5 % (2.8% in 2006-2007); and
 - aboriginal peoples represented 3.4 % (3.3% in 2006-2007).
- 7.38 Recent changes to the PSC's database of applicant information have provided further information that suggests that the appointments of visible minorities to the public service may have been underestimated. Consequently, the number and percentage of visible minority group members appointed in 2007-2008 have not been reported. The PSC is presently working with the Canada Public Service Agency, the Privy Council Office, the Canadian Human Rights Commission and Statistics Canada to address this important issue.

Case studies – The PSC continued its studies of selected collective recruitment processes to identify best practices that contribute to higher appointment rates for EE group members, in particular visible minorities. The case studies included a review of the merit criteria and how they were applied; the assessment and selection tools used and how appointment decisions were made.

In its 2006-2007 Annual Report, the PSC presented preliminary findings from a collective process for Personnel Administration (PE) levels 1 and 2. In 2007-2008, the PSC focused on a PE levels 3 and 4 process and two parallel processes for the Computer Systems Administration (CS) level 5, one internal and one external.

While reinforcing the findings reported in 2006-2007, these case studies brought out additional best practices and lessons learned, including the following:

- careful planning for all phases of the staffing process. This includes a review of the statement of merit criteria and assessment tools through an employment equity lens;
- close monitoring of the results obtained at each phase to identify and eliminate practices that may constitute barriers to designated groups, such as narrow interpretation of “recent” and “extensive” experience requirements; assessment tools that do not permit reasonable alternative answers; and/or selection methodology that is based only on scores;
- implementing measurable EE objectives that have been incorporated in the merit criteria; and
- when hiring externally, adopting an approach that considers the profile of potential external applicants to yield a higher number of successful candidates, including EE members. Such an approach includes:
 - establishing qualifications for external appointment processes that are comparable with, not more demanding than, those set for internal appointment processes;
 - expanding the group of potential applicants by focusing on competencies and factoring in the ability to learn on the job. If government experience or knowledge of government programs and policies are desired, establish them as asset, rather than essential, qualifications; and
 - familiarizing applicants with the screening and assessment tools that will be used, through information sessions or written instructions, that clearly identify expectations.

Efficiency and flexibility

Focused management efforts are required to bring about improvements in the efficiency and flexibility of organizational staffing systems.

- 7.39 **Efficiency and flexibility** – A key expectation of the implementation of the PSEA is related to improving the efficiency and flexibility of staffing processes. Time to staff can be influenced by many factors, such as the number of applicants, collective staffing processes for multiple positions, area of selection and statutory and policy requirements (e.g., priority rights, recourse, language testing and security clearance).¹
- 7.40 To determine performance in this area, the PSC measured the length of time in calendar days, from the time of posting the advertisement to the first notification of appointment in internal staffing processes. This was the first time this particular measure has been used.
- 7.41 Table 14 indicates that in 2007-2008, the average time to staff internal processes for both indeterminate and term positions was 130.3 days for all organizations. For the “best performing organizations”, the time to staff was less with an average of 89.5 days overall.
- 7.42 Table 14 also indicates that there is considerable potential for improving the time to staff. Based on the average time to staff by “best performing organizations”, reductions of up to approximately 30% may be possible. The PSC is currently examining the linkages between the time to staff and improved performance in the areas of HR planning, organizational HR support systems and managerial accountability for results. Preliminary analysis indicates that organizational performance in these three areas is linked to reducing the time required to complete staffing processes.

¹ *Time to Staff in the Federal Public Service: Some Contributing Factors*, Public Service Commission, 2006. This study was based on the PSC's Survey of Appointments and included internal and external appointments between January 2000 and December 2004. This study found that the mean elapsed time for a competitive process for an indeterminate position was 22.8 weeks (159 days) and the median was 17.3 weeks (121 days).

Table 14 – Average length of time for internal staffing processes and potential for improvement

	Organizations			
	Small	Medium	Large	All
Average time to staff (in days) ¹	124.4	129.2	138.2	130.3
Average time to staff (in days) for "best performing organizations" ²	79.0	99.6	96.5	89.5
Potential reduction in average time to staff (in days)	45.4	29.6	42.15	40.8
Potential reduction as a percent of current average time to staff	36.5%	22.9%	30.5%	31.3%

Source: PSC 2007-2008 DSAR Results

¹ Estimates derived from the average calendar days between date of Advertisement to First Notification of Appointment.

² Estimates derived from the average of lowest quartile (25%) of organizations.

7.43 Summary of progress in achieving the objectives of the PSEA: Effectiveness and adherence to staffing values

In general, organizations understand the changes required.

- Evidence suggests that, in general, the core values of merit and non-partisanship are being respected, however continued vigilance is required.
- With respect to the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness, there is significant scope for improvement.
- Improvements in the efficiency and flexibility of organizational staffing systems will require focused management efforts.

7.44 The PSC identified the following organizations as top performers based on the assessment of the 2007-2008 Departmental Staffing Accountability Reports. The assessment was based on the Staffing Management Accountability Framework that assesses organizational progress in achieving the objectives of the PSEA, the effectiveness and adherence to the staffing values, as well as flexibility and efficiency.

Table 15 – Top performers based on the assessment of the 2007-2008 Departmental Staffing Accountability Reports

ORGANIZATION
Large:
Canadian Heritage
Citizenship and Immigration Canada
Public Works and Government Services Canada
Statistics Canada
Transport Canada
Medium:
Atlantic Canada Opportunities Agency
Canada School of Public Service
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
Public Service Commission
Western Economic Diversification Canada
Small:
Canada Industrial Relations Board
Canadian Forces Grievance Board
National Energy Board
Office of the Governor General's Secretary

Chapter 8

Strengthened oversight



8 Strengthened oversight

- 8.1 The Public Service Commission's (PSC) Appointment Framework provides direction and guidance to federal organizations. The PSC's monitoring activities allow it to measure progress and to provide timely feedback and "early warning" to deputy heads, where needed. The PSC also conducts audits, evaluations and studies to inform Parliament of the overall health of the public service staffing system. As a result of its audits, the PSC may make recommendations to deputy heads and/or remove or set conditions in their delegation instrument with the PSC. The PSC also has certain investigative powers as identified by the *Public Service Employment Act* (PSEA). Through these oversight activities, the PSC also identifies and implements improvements to its own operations related to the staffing system.
- 8.2 The PSC has developed an Audit, Evaluation and Studies Plan and an Evaluation Framework for the five-year review of the PSEA. These documents identify the short- and medium-term initiatives and projects to fulfill its legislated oversight mandate. The Audit, Evaluation and Studies Plan complements the PSC's ongoing monitoring of staffing activities and identifies the government-wide and entity audits, evaluations and studies to be conducted in the next two fiscal years (see Appendix 5). The plan is part of the PSC's efforts to plan audit activities on a cyclical basis of five to seven years. The selection of projects is based on extensive external and internal consultations, timeliness of follow-up audits, risk assessments based on indicators for long-term success and the Five-year Evaluation Framework.
- 8.3 Strategic planning of its oversight activities strengthens the PSC's role as the overseer of staffing in the public service. It better positions the PSC to assess how delegated authorities are carried out under the PSEA and to take timely, corrective action when needed. Information is provided to departments and agencies on a regular basis regarding areas for improvement. Ultimately, Parliament is better informed about the health of the public service staffing system.

Audits, evaluations and studies

- 8.4 The PSC completed the following audits and studies in 2008:
- 8.5 **Government-wide audit of executive (EX) appointments** – Until the implementation of the current PSEA in December 2005, the PSC made all executive-level appointments. With the coming into force of the Act, the PSC was encouraged to delegate its authority to appoint executives to the deputy heads of departments and agencies. Delegation allows an organization to manage its own executive staffing and recruitment needs in the most efficient and effective manner.
- 8.6 The PSC delegated this authority to deputy heads as of December 2005. At that time, the PSC committed to undertaking a government-wide audit of EX appointments to determine the extent to which executive appointments and appointment processes made across government respected the PSEA, the Appointment Framework and the values that underlay both. The audit involved an examination of 100% of appointment processes of executives at levels four and five, and 50% of executives at the one to three levels in 54 federal organizations.
- 8.7 The audit focussed on EX appointments made within the first year of implementation of the PSEA, January – December 2006. Thus, it represents a benchmark of the implementation of the current PSEA. Departments and agencies faced a number of challenges during this early implementation phase including: establishing governance structures to support the planning, conduct and monitoring of executive recruitment and appointment processes; developing executive resourcing capacity; and engaging the required personnel with the appropriate skills sets within a context of high mobility among human resources (HR) advisors.
- 8.8 The audit found that while, for the most part, the executive appointment processes respected merit, significant improvements are needed in areas such as the assessment of candidates when using advertised processes, the application of PSC and departmental or agency policies concerning non-advertised appointments and sufficient documentation to ensure accountability for staffing decisions. The PSC found a number of unsatisfactory appointments pertaining to merit, appearance of preferential treatment and/or lack of key assessment documents. These files will be further examined to determine the necessity for additional corrective action.
- 8.9 In response to this audit, the PSC committed to undertake a number of measures, including a review of its executive resourcing services to ensure their quality and consistency and the provision of increased support and guidance to departments and agencies, focusing on the needs of both the

*The audit found
that while,
for the most part,
the executive
appointment processes
respected merit,
significant
improvements are
needed...*

hiring managers and HR advisors. In addition, the PSC will review its oversight activities to ensure appropriate coverage of organizational executive resourcing activities and follow-up, as appropriate.

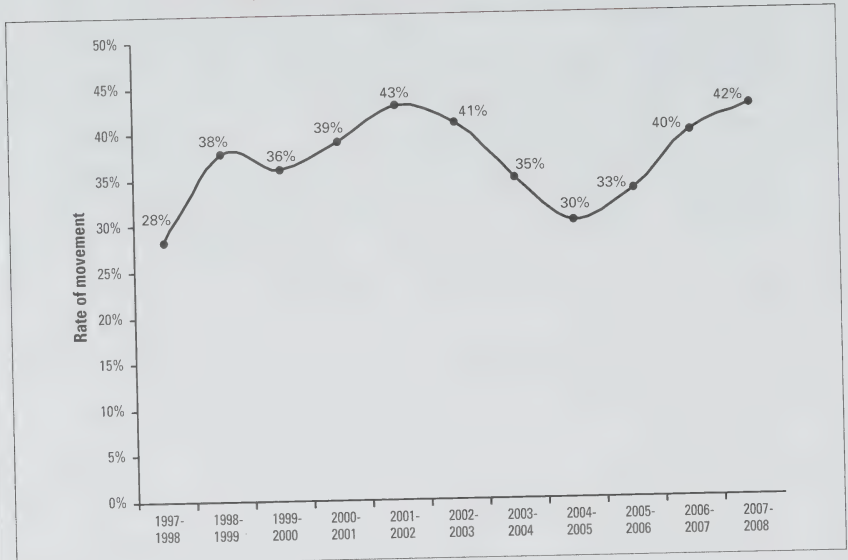
- 8.10 **Audit of the Royal Canadian Mounted Police – appointments under the *Public Service Employment Act*** – In May 2008, the PSC tabled in Parliament the Audit of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) – appointments under the *Public Service Employment Act* (PSEA). The audit concluded that the RCMP did not effectively manage its public service staffing activities carried out under the PSEA. Approximately 19% or 5 000 of the total RCMP workforce are public service employees under the PSEA. The audit covered the period of April 2005 to December 2007 and examined 204 appointments from across Canada.
- 8.11 The RCMP workforce is comprised of police officers and civilian employees. Civilians can be appointed under the *Royal Canadian Mounted Police Act* (RCMP Act) as civilian members, or under the PSEA as public service employees. The audit found that the RCMP was unable to provide objective criteria for determining whether to hire civilians under the RCMP Act or the PSEA. This issue is expected to be addressed within the next year by the RCMP Change Management Team and the RCMP Reform Implementation Council.
- 8.12 The audit found that the RCMP staffing management framework for public service appointments and appointment processes was not implemented as designed. The RCMP did not comply with the requirements of the PSEA, related policies or appointment values – 86% of acting, non-competitive and non-advertised appointments audited, and 30% of competitive and advertised appointments audited did not comply. The RCMP accepted the findings and is developing a plan to address the audit recommendations.
- 8.13 As a result of these findings, the PSC placed conditions on the RCMP's delegated appointment authorities which will remain in effect until the PSC is satisfied with the integrity of the RCMP's staffing activities under the PSEA.
- 8.14 **Follow-Up Audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC)** – In October 2005, the PSC placed conditions on the delegation appointment authorities of the CPC. The Chair of the CPC was not authorized to delegate staffing authorities to anyone other than the Executive Director and was required to submit quarterly progress reports to the PSC. These conditions were to remain in effect until the PSC was satisfied

that the CPC had a proper staffing system in place. The PSC conducted a follow-up audit and found that the CPC had improved its staffing practices over the last three years. A comprehensive staffing management framework is now in place and the CPC has created an environment that supports values-based staffing. While we recommended that the CPC make improvements to the rationales required to support the choice of non-advertised appointments and to its monitoring activities to ensure timely correction action, overall we are satisfied with their staffing activities. As a result, the PSC has removed the conditions it imposed in 2005 and has signed a standard Appointment Delegation and Accountability Instrument with the Chair of the CPC.

- 8.15 **Study on mobility of public servants** – In its 2006-2007 Annual Report, the PSC identified the level of movement within the federal public service as a challenge. The PSC undertook a study on the mobility of public servants to better understand recent movement trends. The results of this study are reported separately.
- 8.16 The purpose of the study is to describe the nature of appointments leading to movement in the federal government, factors influencing movement, impacts and potential lessons learned. The study examined employee movement over 11 years (between 1997-1998 and 2007-2008).
- 8.17 Overall movement in the public service varied over the study period from a low of 28% in 1997-1998 to a high of 43% in 2001-2002. Mobility has increased generally in the last four years from 30% in 2004-2005 to 42% in 2007-2008. This year represented a peak in terms of the absolute number of indeterminate appointments since 1997-1998. A combination of increases in internal promotions and lateral movements contributed to this trend.

The PSC conducted a follow-up audit and found that the CPC had improved its staffing practices over the last three years. ...the CPC has created an environment that supports values-based staffing.

**Figure 16 – Trends in overall rate of movement
1997-1998 to 2007-2008**



Source: PSC hiring and staffing activities and population files

Note: The Mobility study excludes Canada Border Services Agency.

- 8.18 Growth of the public service, coupled with the cumulative number of retirements over the past 11 years, influenced movement patterns experienced in the public service. The overall indeterminate workforce grew by 36% (between March 1999 and March 2008). At the same time, the number of retirements almost quadrupled over the study period. About 68% of these retirements occurred in the last five years, resulting in a large number of employees being new to their jobs.²
- 8.19 The study found that the issue of mobility is more pronounced in specific occupational groups. Among these are the Personnel Administration Group (PE), followed by the Economics, Sociology, Statistics Group (ES), which reached 74% and 71% respectively for 2007-2008. Factors influencing employee movement such as growth, retirements and resignations differed by occupational group. In addition, types of movement (intake, promotions, lateral movements and acting appointments) also varied by occupational group. The PSC noted declines in the number of years at a level before promotion for certain occupational groups, with the PE group experiencing the most significant decline.

²The Mobility study is based on departments and agencies that were under the *Public Service Employment Act* for the past 11 years, which means that appointment and population numbers for the Canada Border Services Agency are not included in these numbers.

The study found that the issue of mobility is more pronounced in specific occupational groups. Among these are the Personnel Administration Group, followed by the Economics, Sociology, Statistics Group...

- 8.20 The National Capital Region (NCR) consistently had a higher rate of employee movement than the other regions. The PSC observed little movement between the NCR and the regions over the study period. It also noted, with the exception of central agencies, little movement between organizations.
- 8.21 The study outlines the following key implications for the recent trends in employee movement:
- The increase in the number of appointments translates into an increase in transactions/volume of staffing activities. This increase in volume affects the workloads of those involved in HR. The recent report of the Standing Committee on Government Operations and Estimates, “The Right Pay for Valuable Employees” also raised the same issue and stated that “the high mobility of federal public servants has become a real burden for departmental human resources services”.
 - The study reinforces the need for HR planning that takes into account the nature and scope of employee movement in each organization. It also stresses the need for recruitment, retention and succession strategies for specific occupational groups.
- 8.22 **Appointment under the Public Service Employment Act following participation in federal student employment programs** – This study examined the extent to which participants in the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) and the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP) are subsequently appointed under the PSEA. The analysis was based on 51 971 students employed between April 1, 1997, and March 31, 2005. Subsequent appointment for these students was observed up to March 31, 2008.
- 8.23 As of March 31, 2008, 23% of the students had been appointed to a specified period or indeterminate position. There was minimal difference by program, with 23% of FSWEP students and 21% of CO-OP students going on to employment under the PSEA. Although a majority of the first appointments were to specified period positions, most students subsequently employed under the PSEA were indeterminate employees within three years of the start of their student employment. The first appointments under the PSEA occurred most often in the Administrative and Foreign Service and Administrative Support categories. Students tended to be appointed to the same organization that hired them under the FSWEP or CO-OP programs.
- 8.24 The study found differences in the rate of appointment under the PSEA for students within and outside the NCR. Overall, 41% of student appointments under the FSWEP and CO-OP programs occurred in the NCR. Students in

■ ■ ■

*The study...
stresses the need
for recruitment,
retention and succession
strategies for
specific occupational
groups.*

■ ■ ■

the NCR were more likely to obtain appointment under the PSEA where the rate was 32%, compared to 16% in regions outside the NCR. Differences by gender and first official language were observed within the NCR, with 35% of women and 28% of men appointed under the PSEA. Students with French as their first official language had a significantly higher rate of appointment under the PSEA (40%) than those whose first official language was English (28%).


- 8.25 **The educational profile of appointees** – This study provides an overview of the education profile of public servants. The study is based on the results of the PSC Survey of Appointments that was conducted semi-annually over the five-year period, from July 2000 to March 2005, prior to the implementation of the current PSEA. It examines the level of education and the field of study of indeterminate employees recruited externally as well as of those appointed internally.
- 8.26 Both external recruits and internal appointees between ages 25 to 34 are generally more educated than their older counterparts. Both men and women in the 25 to 34 age group have higher educational attainment.
- 8.27 About two thirds of new external recruits who represent the newest employees have a university degree. About one half of those internally appointed have a university degree.
- 8.28 New recruits have a higher educational attainment than appointees already in the federal public service. This is especially true within the large Administrative and Foreign Service occupational category.
- 8.29 **Five-year evaluation** – The PSEA contains a provision for a review of the Act and its administration and operation five years after it comes into force. To prepare for this five-year review, the PSC has put in place an evaluation framework. The scope of the evaluation framework includes those sections of the Act for which the PSC is responsible.
- 8.30 The Five-year Evaluation Framework consists of a series of evaluation modules that will be carried out over the next two to three years. The purpose of the module approach is to conduct a series of targeted studies that will support the five-year legislative review in 2010-2011.

...appointees between
ages 25 to 34 are
generally more educated
than their older
counterparts.

- 8.31 The Framework is the result of extensive consultations with stakeholders, both internal and external to the PSC, and other interest groups implementing and/or overseeing HR management. The PSC's Staffing Management Accountability Framework, used in its annual monitoring of staffing activities, has been integrated into the Evaluation Framework to establish a consistent approach and to minimize overlap and the duplication of oversight activities.

Investigations

- 8.32 In 2007-2008, the PSC completed 169 investigations that helped to ensure the integrity of the staffing system as well as the political impartiality of the public service. The PSC further refined its investigative process and continued to interpret the new definition of merit. The PSC identified key principles through the investigations it had completed to help the PSC build its investigative processes and provide guidance to departments and agencies. Also, the PSC finalized work remaining from the former PSEA, and completed 52 appeals and 97 investigations during the fiscal year.
- 8.33 The PSC began conducting investigations into political activities on a larger scale. Transition to this new activity required the PSC to develop and implement a new investigative framework, train its investigators to carry out investigations under the new regime and impose corrective actions, as required. The PSC is confident that the new procedures have now been successfully tested and that the framework is now fully operational.
- 8.34 The PSC received a total of 299 investigation requests during 2007-2008 and opened 141 files for investigation. Investigations for the remaining requests were not conducted for such reasons as: the PSC had no jurisdiction, there was no possibility of taking corrective action and unreasonable grounds.
- 8.35 In 78 of the 169 files completed, parties agreed to use an early intervention (EI) process and 62 of the 78 were successfully resolved through EI. This meant that a full investigation was not required and this saved time and resources and helped individuals and organizations find mutually beneficial solutions to resolve issues.
- 8.36 The majority of investigation requests received by the PSC related to external appointment processes (237 out of 299) are shown in Figure 17.



*The majority of
investigation requests
received by the PSC
related to
external appointment
processes...*


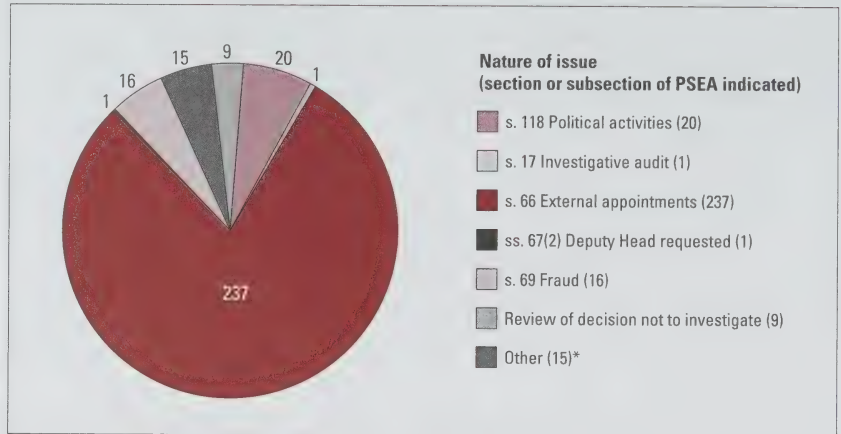


Figure 17 – Number of investigation requests by nature of issue in 2007-2008

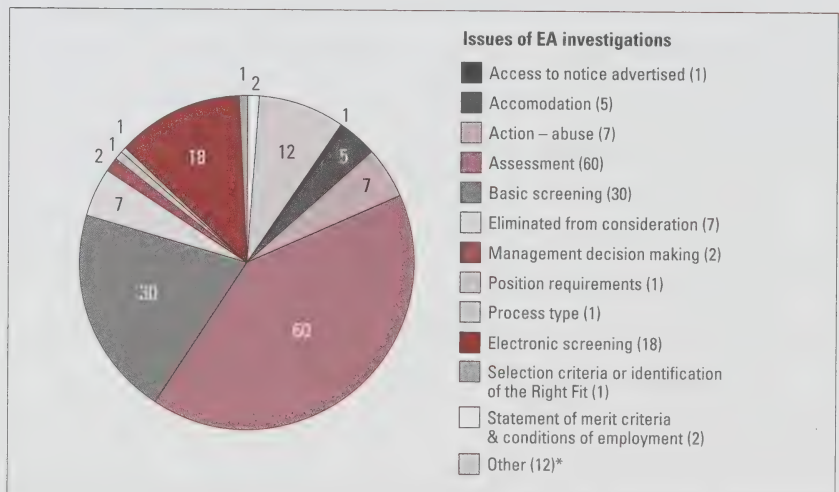


Source: IMIS July 2008

* Other includes requests where the PSC has no jurisdiction or requests where the grounds were unreasonable.

8.37 In 2007-2008 the PSC completed 143 investigations under section 66 of the PSEA related to external appointment (EA) processes; these investigations dealt with various issues as shown in Figure 18.

Figure 18 – Number of investigations into External Appointment (EA) processes by issue in 2007-2008



Source: IMIS July 2008

* Other includes files where the issue was not recorded in IMIS. These files generally resulted in a withdrawal.

8.38 Of the investigations under section 66 related to external appointment processes, the PSC found three cases in which the appointment was not made or proposed to be made on the basis of merit, or that there was an error, an omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed or proposed for appointment. A summary of each founded case can be found in Appendix 3A.

8.39 **Principles emerging from investigations conducted under section 66 of the PSEA related to external appointments** – The majority of investigations into external appointment processes related to the basic screening of candidates and the assessment of qualifications. Through analysis of the cases, the PSC has begun to draw out common principles and validated some fundamental principles that had been established under the former PSEA. Some general conclusions include:

- It is the candidates' responsibility to describe their experience in order to be screened into a process.
- Where Canadian citizenship is listed in the job advertisement, if there is a substantial pool of candidates who are Canadian citizens, then there is no requirement for a hiring manager to consider applicants who are not Canadian citizens.
- Departments and agencies have the authority to establish the qualifications required for a position, which can change depending on when and how many positions are filled, based on the needs of the organization. However, organizations must set qualifications that conform to the standards set by the employer, and must not change qualifications after the position has been advertised.
- Pursuant to section 36 of the PSEA as well as through relevant PSC policy direction, departments and agencies have the authority to use any method they deem appropriate to determine if a candidate possesses the essential or asset qualifications for a position.
- There is no requirement for organizations to specify how they will apply the selection tools and they have the discretion to choose the level of detail to be included in the Statement of Merit Criteria.
- There is no requirement for departments and agencies to set cut-off marks or pass marks when using tests, but if they do so, there is no obligation to disclose the pass marks in advance.
- The role of the investigator is to determine whether the appointment was made or proposed to be made on the basis of merit, or whether there was an error, an omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed or proposed for appointment but not to re-evaluate the qualifications of the candidates.

Through analysis of the cases, the PSC has begun to draw out common principles and validated some fundamental principles that had been established under the former PSEA.

There were several cases of alleged fraud brought forward in 2007-2008 and the number of investigations into this area seems to be on the rise.

8.40 Investigations under PSEA subsection 67(2) and section 68 –

In 2007-2008, the PSC received one request from a deputy head to investigate under subsection 67(2) of the PSEA (internal appointments). This investigation is ongoing. The PSC also completed one investigation under section 68 of the PSEA (political influence). This investigation was unfounded.

8.41 Investigations into fraud, PSEA section 69 – The PSC has a clear mandate under the PSEA to initiate investigations where fraud is suspected, and to impose corrective actions. There were several cases of alleged fraud brought forward in 2007-2008 and the number of investigations into this area seems to be on the rise. The PSC only received one request for an investigation into allegations of fraud under the former PSEA in fiscal years 2005-2006 and 2006-2007. By contrast, in 2007-2008, the PSC started investigations into eight appointment processes where fraud may have occurred. While a number of investigations are still underway, the PSC found three cases of fraud in the four investigations completed and in one case the allegation was unfounded.

8.42 Pursuant to section 133 of the PSEA, all founded fraud cases are referred to the Royal Canadian Mounted Police who have the jurisdiction to determine if criminal investigations should take place.

8.43 The results of investigations dealing with fraud and federal, provincial and territorial political activities are being reported separately this year.

8.44 Investigations following PSC Audit on the Movement of Public Servants between the Federal Public Service and Ministers' Offices – During the course of the PSC's Audit on the Movement of Public Servants between the Federal Public Service and Ministers' Offices, 24 files were referred to investigations. After assessing the criteria for investigation, no further action was taken in 18 of these cases. Of the six remaining files, one was investigated under section 66 of the PSEA related to external appointments and the rest were investigated under section 7.1 of the previous PSEA as they related to appointments prior to December 31, 2005.

8.45 Investigations following PSC Audit of the Office of the Correctional Investigator – The Audit identified nine appointments that did not comply with the PSEA, relevant policies and/or the appointment values. As a result, the Standing Senate Committee on National Finance recommended that the PSC report on the appointment situation within the Office of the Correctional Investigator. The PSC reviewed the files and started investigations into two appointments. In the first investigation, several irregularities were found under section 7.1 of the former PSEA. No irregularities were found in the second investigation. A summary of the two investigations can be found in Appendices 3C and 3D.

- 8.46 The remaining seven files were not investigated for the following reasons:
- In one staffing process involving three appointments, it was determined that the process satisfied the requirements of the former PSEA.
 - One appointment was not reviewed as the individual's acting appointment had ended. Corrective actions were not possible.
 - One appointment resulted from an advertised internal process where the PSC did not have jurisdiction to investigate under the current PSEA.
 - One appointment resulted from a non-advertised external appointment process and was not investigated as the incumbent had retired. Corrective actions were not possible.
 - One non-advertised external acting appointment was not investigated as the individual had left the acting position. Corrective actions were not possible.

Imposition or removal of additional conditions on appointment delegations

- 8.47 As a general principle, the imposition or removal of conditions on an organization's appointment delegation is considered and adopted in response to audit findings. This principle recognizes that decisions with respect to measures imposed on an organization's appointment delegation are fact-based.
- 8.48 Decisions to impose additional conditions, such as restricting what organizations can do or removing delegation altogether, are not taken lightly by the PSC. Any additional conditions on a organization's delegation are reflected in its Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI). Additional conditions could include such actions as placing conditions or limitations on sub-delegated authorities, partial or complete withdrawal of delegated authorities, conducting special PSC audits, changing the monitoring requirements or putting the deputy head on notice. Any additional conditions imposed can be adjusted (strengthened or relaxed) at a subsequent date by the PSC if the circumstances have changed.
- 8.49 Based on its monitoring, the PSC is positioned to decide when a follow-up audit should be conducted. Positive follow-up audit results may lead to the PSC approval of the removal of some, or all, of the additional conditions imposed on the organizational delegation.

- 8.50 In 2007-2008, the PSC imposed additional conditions on the Office of the Correctional Investigator. Additional conditions for the RCMP were developed in light of the audit findings for that organization. Appendix 1 identifies which organizations currently have additional conditions imposed by the PSC in their ADAIs.

Corrective measures following appeals

- 8.51 As part of the transitional provisions of the *Public Service Modernization Act*, the PSC continues to prescribe corrective measures in accordance with allowed appeals under the former PSEA. In 2007-2008, the PSC allowed eight appeals which required the application of either corrective measures or revocation of the appointments.

Chapter 9

Public Service Commission services and tools



9 Public Service Commission services and tools

*The ongoing demand
for PSC services...
shows that there
is a continued
need for a service
provider and a centre
of expertise
in staffing and
assessment services.*

- 9.1 **Transformation of Public Service Commission services** – In 2007-2008, the Public Service Commission (PSC) continued the comprehensive business transformation of its services. This transformation was driven by the changes resulting from the implementation of the *Public Service Employment Act* (PSEA) on December 31, 2005, a focus on modernization and renewal, and the demand from departments and agencies and delegated managers for PSC services and tools in recruitment, staffing and assessment. The ongoing demand for PSC services in 2007-2008 shows that there is a continued need for a service provider and a centre of expertise in staffing and assessment services.
- 9.2 The goals of the PSC's transformation are to offer a suite of services, either integrated or tailored, that complement services available in federal organizations and deliver high-performance e-solutions for internal and external staffing. As a service provider of choice for organizations, the PSC will do the following:
- continue to provide services and tools that support the protection of merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages;
 - provide recruitment services that meet the needs of a modern and innovative public service and facilitate the recruitment of talented Canadians, drawn from across the country, to the public service;
 - generate economies of scale by minimizing the duplication of effort in organizations and by improving efficiencies in staffing processes across the government; and
 - support hiring managers in making consistent, values-based staffing decisions.
- 9.3 In 2007-2008, the PSC received approval from the Treasury Board to expand its use of cost recovery for assessment services as of April 1, 2008. Cost recovery was previously limited to select assessment services offered by the Personnel Psychology Centre. The long-term plan is to seek authority to use cost recovery for most of the PSC services that became optional following the coming into effect of the PSEA.
- 9.4 The PSC is introducing innovative and effective staffing services. Examples include the following:
- collective staffing services that generate pools of candidates for federal public service jobs when there is either a shortage or an excess of candidates;

- better ways to utilize e-resourcing and e-testing systems, such as:
 - integrating the Federal Student Work Experience Program into the Public Service Resourcing System, which automates manual processes; and
 - equipping all PSC regional offices with e-testing centres that effectively and efficiently process and score increasing numbers of tests, while enhancing test security.
- the creation of an Aboriginal Centre of Excellence to provide expertise in culturally appropriate recruitment, staffing and retention strategies. The PSC is exploring opportunities to expand this concept to other employment equity groups.

9.5 As recommended in the *Second Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service*, the PSC will involve deputy ministers in the governance of the services it provides through the creation of a Deputy Minister Advisory Committee on PSC Staffing and Assessment Services. This Committee should be ready to begin its activities by the Fall of 2008.

Pilot Projects – In order to prepare for these new services, the PSC conducted pilot projects in 2007-2008 in various areas, such as collective staffing for recruitment.

In order to take maximum advantage of the flexibility that the *Public Service Employment Act* offers managers a number of regional offices supported collective staffing processes to create pools of partially assessed candidates for employment groups in high demand. Over 30 processes were conducted across Canada for functional communities and occupational groups. This approach leads to increased staffing efficiency and effectiveness. In Quebec, for example, the regional office in Montréal took the lead in a process involving seven departments to establish a pool of qualified candidates (48 in all) for CR-4 and CR-5 human resources assistant positions. The regional office manages the pool of pre-qualified candidates, from which positions can now be staffed easily and quickly. In British Columbia, the PSC regional office assisted seven federal organizations in the collective staffing for recruitment of nurses. On the basis of these positive experiences, more processes of this kind will be undertaken across Canada.

9.6 **E-staffing /The Public Service Staffing Modernization Project**

The Public Service Staffing Modernization Project (PSSMP) is a comprehensive, government-wide initiative, led by the PSC, to transform staffing in the federal public service. The following four objectives have been established for the project:

- enhancing the protection of merit and non-partisanship by providing delegated organizations with common staffing standards, tools and processes;
- improving the quality of hiring across government;
- significantly reducing the time and cost to fill positions (internal and external); and
- improving client satisfaction (including the ease of use) for managers, employees and applicants.

9.7 The project has two streams:

- Stream I – Public Service Resourcing System (PSRS) – is an e-staffing system for all external and student hiring for the Government of Canada.
- Stream II is a modern staffing solution that will integrate external and internal staffing into a common system.

9.8 **Stream I – The Public Service Resourcing System** is a Web-based recruitment tool that screens external applicants in minutes, based on their responses to a customized on-line application form. It is available across Canada through the PSC regional offices and is also directly used by 12 departments and agencies. In 2007-2008, managers used this tool to process approximately 1 million applications for more than 5 000 advertisements. Job opportunities open to the public are posted on the Web at www.jobs.gc.ca.

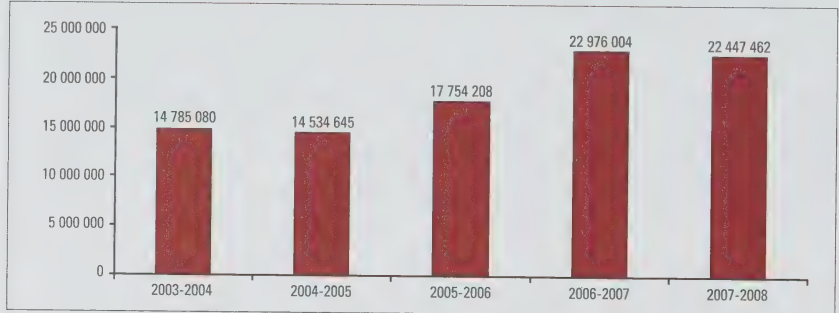
9.9 To date, the PSRS has been effective in managing the increased volume of applications and has enabled the expanded use of national area of selection for external recruitment processes. However, departments and agencies have not taken full advantage of the system or its capacity to communicate with candidates. Increased awareness, as a result of communication and training, will improve the use of the PSRS and, ultimately, improve the effectiveness and efficiency of staffing processes.

9.10 The PSRS has been a good interim solution for the PSC's recruitment initiatives. However, aging technology and evolving business requirements necessitate a new integrated solution to support departments and agencies.

- 9.11 **Stream II**, which integrates external and internal staffing processes, will provide common systems, services and tools to modernize staffing government-wide. The PSC is working with its partners in other departments and agencies to determine the requirements of a long-term staffing solution. The business requirements for this stream of the project will be defined in 2008-2009. The following principles will guide the design of the system:
- providing information on, and access to, employment opportunities to internal and external applicants, in a manner that focuses on the job seeker;
 - giving organizational managers and human resources professionals access to information and tools that simplify the staffing process, support the implementation of the PSEA, manage collective staffing processes, and provide electronic testing and screening, electronic communication with candidates, as well as electronic tools for monitoring and reporting; and
 - supporting increased accountability and oversight, and the application of the guiding values of fairness, representativeness, transparency and access.
- 9.12 In implementing this project, the PSC will continue to ensure its alignment with other human resources-related initiatives in the federal government, such as the Canada Public Service Agency's Common Human Resources Business Process Initiative. The PSSMP governance structure has been strengthened through the creation of two external advisory bodies, in addition to a PSC senior management governance committee responsible for overseeing the project. Regular updates are provided to the Human Resources Management Advisory Committee and the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal and the Service Alignment Committee. Ensuring alignment with other cross-government initiatives is a major focus of project activities.
- 9.13 The PSC's efforts to modernize internal and external staffing are under way. Delays caused by an initial lack of funding and recent contracting issues may put even greater pressure on the existing system at a time when the government is expecting the staffing system to deliver more. The PSC has adjusted its planning accordingly and is seeking the necessary funding.
- 9.14 **Recruitment statistics and volumes** – The PSC connects potential employees with federal public service jobs. The PSC Policy on Advertising in the Appointment Process requires that opportunities open to the public be advertised on the Web site at www.jobs.gc.ca and on Infotel or another toll-free telephone service that allows Canadians to hear the same advertisements.

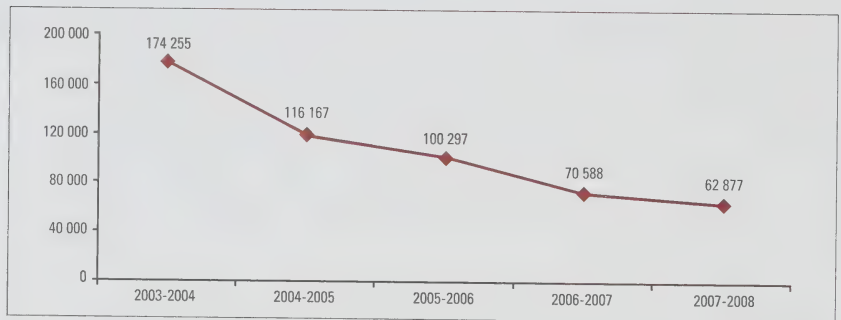
9.15 To effectively measure the number of Web site visits over the course of the year, statistics include the total number of visits to both the www.jobs.gc.ca and PSRS Web sites. In 2007-2008, there were 22.4 million visits (Figure 19) to the Web sites and 62 877 calls to Infotel (Figure 20). The number of visits to the Web sites decreased slightly from the previous year, while the number of Infotel calls continued to fall.

Figure 19 – Total visits to the jobs.gc.ca Web site



Source: PSC Web stats; figures reflect total visits to www.jobs.gc.ca and PSRS sites

Figure 20 – Infotel usage: number of calls annually



Source: Service Canada, Rogers and Computer Talk (Bell)

9.16 In 2007-2008, 5 032 advertisements were posted on the www.jobs.gc.ca site by the PSC and by departments and agencies with direct access to the PSRS. These advertisements included general recruitment activities by federal organizations, as well as specialized recruitment activities through the PSC's two specialized recruitment programs – the Post-Secondary Recruitment (PSR)

Program and the Recruitment of Policy Leaders (RPL) Program. With these advertisements, organizations expected to fill more than 11 000 positions. While the number of advertisements in 2007-2008 represented a decrease from the previous year, the number of positions available increased (from 10 500 to 11 135). These figures suggest an increased use of collective staffing approaches.

- 9.17 In response to these advertisements, more than 279 000 job seekers sent in approximately 1 million applications. Based on the number of applications for which the number of openings was known, each opening received on average more than 90 applications.
- 9.18 Table 16 presents the 10 occupational groups posted on www.jobs.gc.ca with the highest application to positions available ratios and the 10 groups with the lowest application to positions available ratios in 2007-2008. For those groups with a high application-to-positions available ratio, hiring managers might benefit from volume-management strategies. For those groups with a low application-to-positions available ratio, managers may benefit from using an outreach strategy that goes beyond advertising on the PSC's Web site.

Table 16 – Occupational groups by application-to-positions available ratios

Highest 10 occupational groups by application-to-positions available ratio		Lowest 10 occupational groups by application-to-positions available ratio	
2007-2008		2007-2008	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
SC - Ships' Crews	2 295	LA - Law	19
MA - Mathematics	771	GL - General Labour and Trades	18
FS - Foreign Service	544	AO - Aircraft Operations	17
ST - Secretarial, Stenographic and Typing	342	LI - Light-keepers	15
RE - Research	334	PS - Psychology	13
WP - Welfare Programmes	165	SR - Ship Repair	12
UT - University Teaching	160	HS - Hospital Services	11
SG - Scientific Regulation / Patent Examination	149	NU - Nursing	9
TR - Translation	140	HP - Heating, Power and Stationary Plant Operations	8
PM - Program Administration	127	PH - Pharmacy	6

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008

■ ■ ■

This high level of education of applicants may reflect the overall increase in academic qualifications of the Canadian population and the fact that the public service continues to be an employer of choice...

■ ■ ■

9.19 **Educational profile of applicants to external advertisements** – Of the more than 279 000 individuals who responded to advertised external opportunities in 2007-2008, approximately 66% reported having at least a post-secondary diploma or degree. Table 17 shows the distribution of academic level by employment category.

9.20 Notably, approximately 68% of applicants to positions in the Clerical and Secretarial category (e.g., Clerical and Regulatory group, levels 1 through 5) indicated they had at least a post-secondary diploma or degree, whereas the minimum educational requirement of the Treasury Board's Occupational Groups Qualification Standards is for two years of secondary school or employer approved alternatives. This high level of education of applicants may reflect the overall increase in academic qualifications of the Canadian population and the fact that the public service continues to be an employer of choice for educated Canadians.³ It may, however, create the potential for the underemployment of workers who may be better employed in other occupational groups, where they could more fully apply their formal education.

Table 17 – Highest academic level reported by applicants to advertised external processes in 2007-2008

Employment category	High school or less	Some post-secondary credits	College diploma	Bachelor's degree	Master's degree	Doctorate	Unknown
Professional and Administrative	5.9%	2.5%	14.8%	45.1%	16.5%	2.6%	12.6%
Executive	4.3%	1.3%	6.7%	29.8%	30.7%	6.1%	21.1%
Computer Related, Technical and Scientific	2.6%	0.7%	6.5%	52.0%	21.6%	5.3%	11.3%
Clerical and Secretarial	16.2%	3.1%	17.7%	37.3%	11.7%	1.8%	12.2%
Labour and Trades	29.6%	3.7%	25.2%	16.0%	4.5%	0.6%	20.4%
TOTAL	13.3%	3.2%	19.5%	32.6%	11.2%	2.3%	17.9%

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008

Note: Of the 279 518 individual applicants, 50 133 did not report their level of education. In addition, as applicants may have applied to more than one employment category, percentages may contain duplicate responses.

³ Source: *Educational Portrait of Canada, 2006 Census: Findings*, Statistics Canada.

- 9.21 Table 18 shows that members of the four employment equity groups continue to express an interest in working with the federal public service. The percentage of individual applicants from visible minorities is at more than double the workforce availability for the group. The percentage of individual applicants from women and Aboriginal peoples remains generally the same and exceeds their workforce availability. The percentage of individual applicants from persons with disabilities remains approximately the same as in previous years, but is below their workforce availability.

Table 18 – Employment equity group representation of applicants to advertised external processes compared to their workforce availability

Visible minorities			Aboriginal peoples			Persons with disabilities			Women		
2006-2007	2007-2008	Workforce availability	2006-2007	2007-2008	Workforce availability	2006-2007	2007-2008	Workforce availability	2006-2007	2007-2008	Workforce availability
21.0%	21.8%	10.4%	3.5%	3.4%	2.5%	3.1%	2.9%	3.6%	60.0%	61.1%	52.2%

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008.

Canada Public Service Agency for workforce availability figures.

Note: The percentage of women is calculated based on the number of applicants whose gender was known.

- 9.22 As shown in Table 19, applicants continue to come from across Canada, with the majority (64.3%) residing in Ontario and Quebec. The percentage of applicants from any region in 2007-2008 was equal to or exceeded that region's share of Canada's population, with the exception of Alberta, British Columbia, Quebec and Saskatchewan. The lower percentages are reflective of a highly competitive labour market in these four regions.

...members of the four employment equity groups continue to express an interest in working with the federal public service.

Table 19 – Percent distribution of applicants and Canadian population

Province	2006-2007	2007-2008	Canada's population
	Applicant residence	Applicant residence	
Newfoundland and Labrador	2.1%	2.6%	1.6%
Nova Scotia	4.8%	5.3%	2.9%
Prince Edward Island	1.2%	1.2%	0.4%
New Brunswick	3.5%	3.3%	2.3%
Quebec	22.6%	23.0%	23.9%
Ontario	40.5%	41.3%	38.5%
Manitoba	4.9%	4.2%	3.6%
Saskatchewan	2.9%	2.2%	3.1%
Alberta	5.9%	6.3%	10.4%
British Columbia	11.1%	9.7%	13.0%
Northwest Territories	0.3%	0.2%	0.1%
Nunavut	0.1%	0.1%	0.1%
Yukon	0.1%	0.1%	0.1%
TOTAL	100%	100%	100%

Source: Public Service Resourcing System and 2006 Census

- 9.23 **Official language proficiency** – Applicants for public service jobs remain representative of Canada's linguistic duality (Table 20). English was identified as the first official language (FOL) by 73.3% of applicants in 2007-2008, down only slightly from 73.5% in 2006-2007; 26.7% of applicants declared French as their FOL in 2007-2008, compared with 26.5% in 2006-2007. As shown in Table 20, self-declared proficiency in the second official language remains much higher for those applicants identifying French as their FOL than for those applicants identifying English as their FOL.

Table 20 – Official language proficiency reported by applicants

First official language	Second official language (SOL)	Proficiency in SOL	2006-2007	2007-2008
English	French	None	38.3%	36.5%
		Beginner	37.9%	38.6%
		Intermediate	16.7%	17.6%
		Advanced	7.1%	7.3%
		TOTAL	100%	100%
French	English	None	0.6%	0.5%
		Beginner	8.2%	8.4%
		Intermediate	36.7%	38.4%
		Advanced	54.5%	52.7%
		TOTAL	100%	100%

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008

The Passport Canada story – When Passport Canada needed to bolster its ranks in anticipation of 4.76 million passport applications, it turned to the Public Service Commission (PSC). While Passport Canada had previously relied on the support of the PSC for a number of smaller recruitment processes, this initiative was far larger than any it had dealt with before.

Through this large scale, national initiative, Passport Canada was expecting to make appointments into more than 400 positions at various levels (PM-1, CR-3 and CR-4) before the end of March 2008. A Memorandum of Understanding between Passport Canada and the PSC, for the provision of “end to end” staffing and assessment services, was signed in December 2007.

The PSC provided Passport Canada with large pools of qualified candidates. One week after the external advertisement for the CR-3/CR-4 positions was posted, more than four different tests were administered to 900 candidates in the National Capital Region. In less than two months, a list of over 650 qualified candidates for the CR-3 level was given to Passport Canada. By the end of the fiscal year, the PSC also provided Passport Canada with a list of more than 125 qualified CR-4 candidates and a pool of more than 150 qualified candidates at the PM-1 level to be appointed in various locations across Canada.

As of April 2008, Passport Canada was in the process of extending offers to more than 380 candidates from the three established candidate pools. It is expected that the PM-1 talent pool, which was established from a single source – the 2007 Post-secondary Recruitment Campaign – will be fully exhausted when appointments are made across Canada.

Table 21 – Passport Canada mass recruitment

CR-3/CR-4 Process						
No. of applications	No. of unique applicants	No. of positions	Women	Visible minorities	Aboriginal peoples	Persons with disabilities
CR-3: 1 742	1 829	261	57.2%	33.4%	2.9%	4.7%
CR-4: 1 382						
PM-1 Process						
No. of selected candidates from PSR general inventory	No. of positions	Women	Visible minorities	Aboriginal peoples	Persons with disabilities	
PM-1: 2 196	152	47.1%	35.0%	2.2%	3.7%	

Specialized recruitment programs

- 9.24 The PSC offers two programs related to the recruitment of post-secondary graduates: the Post-secondary Recruitment (PSR) Program and the Recruitment of Policy Leaders (RPL) Program.
- 9.25 **The Post-secondary Recruitment Program** – The PSR is an annual campaign. Through the use of e-Recruitment, the PSR expedites staffing on a national scale for departments and agencies, as well as for functional communities. This process accelerates the screening process and allows for the efficient and sophisticated management of applications.
- 9.26 In 2007-2008, the PSC undertook its largest campaign ever for public service renewal and, more specifically, in support of the Clerk of the Privy Council's target of 3 000 indeterminate appointments of new graduates by March 31, 2008.
- 9.27 The PSR has two components. Career choices attract graduates to specific areas of employment, while the general inventory offers a broader range of specializations. Applicants may apply to both components, allowing departments and agencies to staff a wide range of jobs from a large pool of candidates.
- 9.28 The 2007-2008 campaign advertised 40 career choices and three functional community job streams. In addition, the PSC invited graduate job seekers to submit their applications to the general inventory. Client departments and agencies identified more than 1 700 planned staffing actions through these opportunities. The campaign received a strong response from the post-secondary graduate labour market. Over 21 000 applicants submitted more than 48 000 applications. This rate represents a 53% increase in applications from 2006-2007. Applicants presented solid educational qualifications, from schools across the country, in a broad range of specializations. From year to year, the PSR continues to attract a diverse applicant pool from the post-secondary graduate labour market.
- 9.29 The following tables present a demographic profile of PSR applicants.

Table 22 – Highest degree reported by applicants to PSR in 2007-2008

High school or less	Some post-secondary credits	College diploma	Bachelor's degree	Master's degree	Doctorate	Unknown education
0.9%	0.4%	3.0%	57.9%	31.7%	5.3%	0.8%

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008

Note: Of a total 21 740 individual applicants, 173 did not report their level of education.

The Post-secondary Recruitment Program campaign received a strong response from the post-secondary graduate labour market. ...a 53% increase in applications from 2006-2007.

Table 23 – Representation of employment equity group members among PSR applicants: 2007-2008

Visible minorities		Aboriginal peoples		Persons with disabilities		Women	
2007-2008	Workforce availability	2007-2008	Workforce availability	2007-2008	Workforce availability	2007-2008	Workforce availability
39.1%	10.4%	1.5%	2.5%	3.0%	3.6%	54.1%	52.2%

Source: Public Service Resourcing System and Canada Public Service Agency

Table 24 – Number and representation by first official language reported by PSR applicants: 2007-2008

First official language	Number	Percent (%)
English	14 052	64.6%
French	7 688	35.4%
TOTAL	21 740	100.0%

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008

Table 25 – Number and distribution of PSR applicants by home province or territory: 2007-2008

Home province/territory	Number	Percent (%)
Newfoundland and Labrador	335	1.5%
Nova Scotia	869	4.0%
Prince Edward Island	260	1.2%
New Brunswick	383	1.8%
Quebec	7 292	33.5%
Ontario	9 271	42.6%
Manitoba	558	2.6%
Saskatchewan	289	1.3%
Alberta	736	3.4%
British Columbia	1 510	6.9%
Northwest Territories	12	0.1%
Nunavut	6	0.0%
Yukon	7	0.0%
Outside Canada	212	1.0%
TOTAL	21 740	100.0%

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008

- 9.30 The PSR offers federal departments and agencies the use of standardized assessment tools. In the 2007-2008 campaign, client managers used the PSC's standardized tests for 28 career choices. Candidates wrote more than 29 000 tests, both for the PSR general inventory and for the specific career choices. The PSC conducted tests in over 100 locations, 53 of them abroad.
- 9.31 For the first time, the PSC used the three standardized assessment tools (Graduate Recruitment Test, Situational Judgment Test and the Written Communication Proficiency Test) to assess applicants to the PSR general inventory. These assessments produced an additional pool of partially assessed university graduates, saving federal departments and agencies time and money.
- 9.32 In 2007-2008, organizations hired about 1 000 graduates through the PSC's PSR services (this figure includes appointments made to the Management Trainee Program, the Accelerated Economist Training Program, and the Financial Officer and Internal Auditor Recruitment and Development Program). As many appointments from the fall 2007 campaign have not yet been finalized, it is anticipated that additional appointments will occur in 2008-2009.
- 9.33 The PSC continues to actively promote the use of its post-secondary recruitment programs and the PSR general inventory to all departments and agencies, through the Human Resources Council, Federal Councils, and special public service renewal meetings. With its fall 2008 PSR campaign, the PSC will again help federal organizations work toward achieving the recruitment targets of the Clerk of the Privy Council as outlined in the 2008-2009 Public Service Renewal Action Plan.

With its fall 2008 PSR campaign, the PSC will again help federal organizations work toward achieving the recruitment targets of the Clerk of the Privy Council as outlined in the 2008-2009 Public Service Renewal Action Plan.

Functional communities

- 9.34 The PSC continues to support the recruitment initiatives of functional communities. Functional communities are comprised of federal public sector employees who share common work functions, purpose and interests. The PSC helps design, develop, implement and deliver recruitment services for the collective needs of functional communities. When appropriate, the PSC can support functional communities by using the Post-secondary Recruitment (PSR) Program to conduct testing on a national scale. By taking advantage of the functionalities offered by the PSC's Public Service Resourcing System (PSRS), functional communities can more efficiently manage the volume of applicants. Additional staffing support, outside of the PSR program, is also provided to functional communities upon request.
- 9.35 In 2007-2008, the PSC managed various processes for functional communities by creating inventories and pools of fully or partially assessed candidates and by conducting recruitment processes. Many of the processes the PSC managed will continue for more than one year. The PSC supported the recruitment initiatives of the following five functional communities:
- Science and technology;
 - Human resources professionals (PE-1/2, PE-3/4 and compensation advisors);
 - Information technology;
 - Communications; and
 - Procurement, material management and real property.

Table 26 below provides a summary of the results of each initiative.

...the PSC managed various processes for functional communities by creating inventories and pools of fully or partially assessed candidates and by conducting recruitment processes.

Table 26 – Functional communities’ recruitment initiatives supported by the PSC

Initiative	Applications received ⁽¹⁾	Representation of Employment Equity Group Members ⁽⁵⁾				Number referred	Number qualified
		Visible minorities	Persons with disabilities	Aboriginal peoples	Women		
Science and Technology (S&T) Community							
Fall 2006 to Oct. 2007	2 192	33.0%	2.0%	1.0%	57.4%	934	N/A
Fall 2007	2 612	39.9%	1.3%	1.0%	48.9%	936	N/A
HR professionals (PE-1/2) – Results of the two campaigns ⁽²⁾							
Fall 2007	2 031	32.8%	4.6%	2.2%	62.1%	392 ⁽⁴⁾	215
Compensation advisors (AS-1) ⁽³⁾							
Winter 2007	5 770	24.1%	5.0%	3.5%	68.8%	652	130
Fall 2007	2 782	25.3%	4.1%	3.6%	75.5%	1947	126
Information technology (CS-1) ⁽²⁾							
Fall 2007	844	49.1%	3.4%	1.7%	22.3%	353	In progress
Communications communities specialist (IS-4) ⁽²⁾							
Summer 2007	1 152	22.3%	4.3%	3.2%	63.4%	849	109
Procurement, material management and real property (PG-1) ⁽²⁾							
Fall 2007	10 017	12.9%	2.8%	0.3%	47.5%	282	107

Source: Public Service Resourcing System and PSC Recruitment files as of March 31, 2008

⁽¹⁾ Denotes the number of applications submitted by applicants and accepted by the Public Service Resourcing System.

⁽²⁾ Denotes a fully assessed pool.

⁽³⁾ The winter 2007 initiative created both a partially assessed and fully assessed pool, whereas the fall 2007 initiative created a fully assessed pool only.

⁽⁴⁾ Refers to applicants who successfully passed the Graduate Recruitment Test, the Situational Judgement Test and the Written Communication Proficiency Test and who were invited to the HR Consultation Simulation Exercise.

⁽⁵⁾ Except for the PG-1 inventory, the representation of employment equity (EE) members in this table reflects the percentage of EE members out of the total applicants to the process. For the PG-1 inventory, the representation of EE members reflects the percentage of EE members referred to departments.

9.36 **Science and Technology (S&T)** – The successful creation in 2006 of a non-tested Science and Technology (S&T) inventory led to a repeat of this initiative in the fall of 2007. Operated in partnership with the S&T Community Management Secretariat, it produced an inventory that gives managers the flexibility to conduct their own assessments by following the Statement of Merit Criteria. The S&T community is made up of employees

of 13 science-based federal organizations. The assistant deputy ministers who are members of the S&T Community have endorsed the inventory as a preferred recruitment source.

9.37 **Human resources (HR) professionals (PE-1/2, PE-3/4 and compensation advisors)** – The HR professionals community has been working on several renewal initiatives. Specifically, it has focused on recruiting entry- and mid-level human resources professionals.

- **PE-1/2 human resources entry-level recruitment** – Of the 163 HR advisors reported qualified at the entry level in the 2006-2007 PSC Annual Report, 79 were appointed to indeterminate positions in 2007-2008 following a matching process for organizational fit held at a career fair.
- Again in the fall of 2007, the PSC worked with the HR community to ensure that the PSC recruitment services met their needs. The fall 2007 process once again used PSR's three standardized assessment tools (Graduate Recruitment Test, Situational Judgment Test and the Written Communication Proficiency Test). Of the 1 147 candidates who passed these three tests, 392 were referred for the HR Consultant Simulation Exercise and second language evaluation portions of the assessment.
- PSC efforts to ensure that hiring organizations could access a larger pool of bilingual candidates were successful – 57% of qualified candidates obtained an intermediate or higher proficiency level in their second language evaluation (level B or higher).
- **PE-3/4 human resources professionals** – In the summer of 2006, the PSC launched a recruitment campaign on behalf of the Canada Public Service Agency and the Human Resources Council to address the shortage of human resources professionals at the mid-career level. In addition, the PSC managed a number of country-wide assessment processes. Candidates who passed three standardized tests underwent further assessment using competency-based simulation exercises and second language evaluation as required. Two pools of partially assessed candidates were referred to the Human Resources Council.
- This recruitment campaign initially resulted in seven appointments from a partially assessed pool of 614 candidates. To take advantage of the remaining number of candidates, the human resources functional community fully assessed candidates against three operational streams: staffing, classification and labour relations. Over 35 departments and agencies took part in this phase. The PSC continued to actively market and manage the remaining candidates in the fully assessed pool until it closed in July 2008.

- **Compensation advisors** – In the winter of 2007, the HR community began the first national campaign to recruit entry-level compensation advisors. In conjunction with the Canada Public Service Agency and the Human Resources Council, more than 25 departments and agencies participated in this campaign. At the May 2007 career fair, there were 53 offers of appointment. In September 2007, the PSC launched a second campaign that included an increased focus on bilingual positions in the National Capital Region.

- 9.38 **Information technology (CS-1 entry level)** – The information technology (IT) community attracted 844 applicants in response to the PSR fall 2007 advertising campaign. As the community was a tested targeted career choice, candidates were required to pass the three PSR standardized assessment tools. The 360 successful candidates will be considered for further assessment. The PSC provided guidance and advice in the preparation of the Statement of Merit Criteria, a poster and an interview guide. The PSC will manage the fully assessed pool of remaining candidates following the community's career fair, which was held in the summer of 2008.
- 9.39 **Communications functional community** – With the aid of the PSC, the communications functional community launched two processes. The PSC provided advice and guidance, test administration and, in some cases, training. In turn, members of the community are managing their own respective processes. The PSC will continue to support departments and agencies by managing the fully assessed candidate pools and providing candidate referrals upon request.
- 9.40 **Procurement, material management and real property** – In 2007-2008, the procurement, material management and real property (PG) community used the PSC general inventory for its collective PG-1 process. With guidance from the PSC, the community developed a generic Statement of Merit Criteria, resulting in the referral of 284 partially assessed candidates from the general inventory. The community will manage the subsequent assessment of these candidates. Following any additional assessment by the community, the PSC will then manage the referrals of the remaining pool of fully assessed candidates.
- 9.41 **The Recruitment of Policy Leaders (RPL) Program** – Introduced in 2005, RPL enhances the public service capacity for policy analysis and development. The program attracts exceptional Canadian graduates with significant expertise in a number of areas, including national security, health, social development and environmental concerns, and allows departments and agencies to appoint candidates to policy positions. The PSC manages the program with a Deputy Minister (DM) Champion appointed by the Clerk

of the Privy Council. The PSC works in partnership with graduates from the program, and also draws on policy leaders from a range of federal organizations (such as Human Resources and Social Development Canada, Natural Resources Canada, the Privy Council Office, the Canada Border Services Agency, Industry Canada, Environment Canada, Canadian Heritage and Foreign Affairs and International Trade Canada).

- 9.42 The program recruits Canadian graduates who have achieved academic excellence, acquired policy related experience, and demonstrated leadership through their work, voluntary activities or academic studies. They have the background and skills necessary to take on Canadian public policy challenges and make significant contributions to the public service.
- 9.43 This program is unique in that it is a targeted recruitment campaign. Upon placement in the pool, candidates are paired with a seasoned policy leader who works to identify departments and agencies and areas of interest, and arranges interviews in the hopes of facilitating a match. Due to the high calibre of recruits it has attracted to date, the program consistently generates interest from departments and agencies.

Table 27 – Recruitment of policy leaders

Fiscal Year	Number of campaigns	Number of applicants	Number of qualified candidates	Number of appointments
2005-2006	2	2 084	95	66
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32

Source: Public Service Resourcing System as of March 31, 2008 (for the number of campaigns and number of applicants) and Program Recruitment files (for the number of qualified candidates and the number of appointments)

- 9.44 Four federal departments or agencies have made the greatest use of the program: Foreign Affairs and International Trade Canada, the Canadian International Development Agency, Environment Canada and Canadian Heritage.
- 9.45 An evaluation of RPL was completed in 2007-2008. The results were very positive. The objective of the evaluation was to undertake an assessment of the extent to which the Recruitment of Policy Leaders is achieving its objectives and intended outcomes in a way that is effective and provides value for money. The evaluation included an on-line survey of RPL applicants and other stakeholder groups; in depth personal interviews with RPL officials

and other stakeholders; and a focus group of RPL recruits in the department of Foreign Affairs and International Trade, the largest client. Clients within the federal departments and agencies believed that the RPL was a very successful mechanism for recruiting highly qualified policy specialists.

- 9.46 Among other things, the evaluation recommended permanent funding and a developmental component to complement RPL. The PSC will work with the DM Champion to develop an action plan to follow-up on these recommendations.

Recruitment of students for temporary employment

- 9.47 The PSC manages three specialized recruitment programs used by federal public service managers to hire students on a temporary basis: the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), the Research Affiliate Program (RAP), and the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP).
- 9.48 **Federal Student Work Experience Program** – The Federal Student Work Experience Program (FSWEP) is the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for temporary jobs. Candidates must be full-time secondary or post-secondary students at an accredited institution. They must also be returning to full-time studies for the next academic term, and have reached the minimum age to work in the province or territory where the job exists.
- 9.49 In 2007-2008, the program attracted 58 681 applications, which led to 9 810 student hires. This represents an increase in FSWEP hires over the previous two years. However, the total number of applications received was significantly lower than in previous years. Procedural changes in how students apply to FSWEP may have had an impact on the number of students registered in the program. The PSC has put an action plan in place to address this situation and resolve new issues as they arise.

*The Federal Student
Work Experience
Program attracted
58 681 applications,
which led to
9 810 student hires.*

Table 28 – Federal Student Work Experience Program activities

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Applications received	76 000	71 402	58 681
Hires	8 581	9 574	9 810

Source: Public Service Resourcing System and PSC hiring and staffing activities

Table 29 – Geographic and educational profile of FSWEF applicants

Geographical area	2007-2008			
	Applications received	Secondary	College	University
Newfoundland and Labrador	949	113	111	725
Nova Scotia	2 251	286	212	1 753
Prince Edward Island	947	184	63	700
New Brunswick	2 028	232	142	1 654
Quebec (except NCR)	13 988	991	3 813	9 184
Ontario (except NCR)	27 466	2 402	3 324	21 740
Manitoba	2 187	231	205	1 751
Saskatchewan	1 440	109	139	1 192
Alberta	2 363	251	509	1 603
British Columbia	3 935	392	637	2 906
Northwest Territories	71	18	13	40
Nunavut	17	2	6	9
Yukon	25	2	5	18
Outside Canada	43	2	2	39
Unknown	971	169	191	611
TOTAL	58 681	5 384	9 372	43 925

Source: Public Service Resourcing System

- 9.50 **Research Affiliate Program** – The Research Affiliate Program (RAP) recruits post-secondary students looking for research experience. RAP is a unique program that matches a student's particular research interests with federal projects. The research project to which a student is assigned must be related to his or her degree program and help the student develop specific knowledge and research skills, including project design, execution and evaluation. RAP was designed to help the Government of Canada conduct research, retain possession of intellectual property and patents, and promote the transfer of scientific findings.
- 9.51 Federal departments and agencies may post specific research positions on the RAP Web site year round. To be considered, applicants must be students, as defined by the Treasury Board of Canada Secretariat in its *Canada Student Employment Policy*.

- 9.52 In 2007-2008, the federal government approved a pilot project for Natural Resources Canada – Earth Sciences Sector. The project was developed after the PSC and the Canada Public Service Agency consulted with Natural Resources Canada human resources professionals and Earth Sciences Sector managers. Under this pilot, students are paid through a bursary instead of the usual salary or stipend. The results of the successful pilot convinced the Canada Public Service Agency to include bursaries in addition to salaries and stipends as compensation for RAP participants.
- 9.53 The RAP continues to grow in popularity. The number of applications from students has increased as the program becomes better known within educational institutions. In 2007-2008, there was a significant increase in new hires (69, compared with 36 in 2006-2007) due to more postings by departments and agencies. There was, however, a decrease in the number of re-employments. Re-employments are directly related to the research being conducted and time needed for students to complete their thesis or dissertation. The decrease is a result of the research projects coming to a conclusion.

Table 30 – Research Affiliate Program

Fiscal year	Applications	Referrals	Hires	Re-employments
2006-2007	175	76	36	95
2007-2008	757	313	69*	75

Source: PSRS and PSC Recruitment files

*Of the 69 RAP hires during 2007-2008, 36 students were paid through a stipend or bursary and as such are not included in the student hiring figures reflected in Appendix 4, Table 42. Re-employment figures are also not reflected.

- 9.54 **Co-operative Education and Internship Program** – The CO-OP/Internship Program is the primary vehicle for providing post-secondary students with on-the-job training. Co-operative education alternates classroom instruction with semesters of work placement in the student's field of study. Internships offer supervised, on-the-job training assignments designed to give students the required skills and knowledge for entry into a trade or profession.
- 9.55 One of the PSC's main roles is to confirm that the CO-OP or Internship programs offered by post-secondary schools meet the eligibility criteria so that their students can secure work placements in the federal public service. To be eligible, students must be pursuing full-time studies in a PSC-approved CO-OP or internship program. Departments and agencies hire these students; the schools advertise the opportunities for work placements. In 2007-2008, 3 757 placements were made, an 8.7% increase compared with 3 456 students in 2006-2007.

■ ■ ■

*In 2007-2008,
3 757
CO-OP/Internship
placements were made,
an 8.7% increase...*

■ ■ ■

The expansion of the CO-OP/Internship Program will showcase the opportunities in the federal government and provide the public service with a larger pool of potential new recruits.

- 9.56 The CO-OP/Internship Program has become popular with public service managers, particularly as more educational institutions apply for PSC recognition. Among the benefits for managers is the potential to bridge students into term or permanent positions upon the completion of their studies.
- 9.57 In 2007-2008, the PSC expanded the Program to include apprenticeships. Under these programs, the PSC will now consider CO-OP/Internship programs at the secondary school level and in universities outside Canada. One of the objectives is to give Canadian students studying abroad access to CO-OP opportunities in Canada.
- 9.58 In 2007-2008, the PSC approved the master's degree program in counselling psychology at the City University of Seattle; the University of Rochester's Bachelor of Science in Applied Networking and Systems Administration; and the Master of Science in Space Management program at the International Space University in Illkirch Graffenstaden, France. Seven educational institutions outside Canada have received PSC approval for the CO-OP/Internship Program. In addition, the PSC, in partnership with the Deputy Minister University Champion Program, approved an internship program at the Glendon College campus of York University for its bilingual master's program in Public and International Affairs.
- 9.59 The expansion of the CO-OP/Internship Program will showcase the opportunities in the federal government and provide the public service with a larger pool of potential new recruits. It also provides the federal government with opportunities to take part in the development of both secondary and post-secondary students.

Table 31 – Co-operative or Internship Program (CO-OP) placements

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Placements	3 153	3 434	3 465	3 757

Source: Public Service Resourcing System and PSC hiring and staffing activities

Public service branding

In 2007-2008 the PSC undertook a variety of activities to increase awareness of the federal public service as an employer of choice.

The PSC was represented on university campuses by student ambassadors in the Atlantic Region, Quebec, the Prairies and Nunavut. Student ambassadors bring attention to the different recruitment programs available for students, and help promote the federal public service as a career choice by sharing their own work experiences.

The PSC made numerous presentations at educational institutions. In partnership with other departments and agencies, these presentations complement the work of student ambassadors by publicizing the opportunities available to students upon graduation. As part of the Post-secondary recruitment campaign, the PSC met with numerous individuals at universities and colleges across Canada.

Through its seven regional offices the PSC also took part in a number of job fairs open to the general public. In 2007-2008, the PSC participated at 44 such events across Canada.

In 2008-2009, the PSC will continue its efforts to reach out to students. In cooperation with the Canada Public Service Agency and organizations, the PSC will develop a plan for a job-seeker friendly Web site, as part of the 2008-2009 Public Service Renewal Action Plan.

Executive resourcing services

- 9.60 The PSC continues to offer a range of services for executive resourcing at the EX-1 to EX-3 levels. These services include internal staffing services for the selection of executives, and targeted recruitment or collective staffing strategies for employment equity designated groups or for functional communities (such as the information technology and financial management communities).
- 9.61 With the implementation of the *Public Service Employment Act* in December 2005, the PSC delegated its appointment authorities for executive positions (EX-1 through EX-5 levels). Since then, some deputy heads have opted to use their internal human resources services for these processes, while many departments and agencies continue to turn to the PSC for filling EX-1 to EX-3 positions. The Canada Public Service Agency supports selection and recruitment for the EX-4 and EX-5 levels.

- 9.62 In 2007-2008, departments and agencies assumed greater responsibility for their executive staffing. The PSC provided recruitment, assessment and selection services for 425 processes at the EX-1 to EX-3 levels. The vast majority of these selection processes were for unique positions. Compared with 2006-2007, this was a 178 (29.5%) reduction in the number of processes supported by the PSC services.

Assessment

- 9.63 The PSC offers a wide range of assessment products and standardized selection tools through the Personnel Psychology Centre. A variety of standardized tools are available to manage the high volume of applications associated with collective staffing and large-scale recruitment initiatives. These tools include instruments that assess judgment, reasoning skills and written communication.
- 9.64 The PSC also offers a range of instruments for assessing management and leadership abilities, including in-basket exercises, simulations and assessment centres such as Simulations for Executive Selection (SELEX). The PSC offers several tools to provide candidates with significant information and feedback on their management strengths and developmental needs. In addition, Executive Counselling Services provide career-oriented assessment and coaching services to the executive cadre and to the EX minus 1 and 2 feeder groups. Customized assessment services and product development are available on a cost recovery basis.
- 9.65 **Assessment volumes** – In 2007-2008, the use of PSC standardized instruments increased by more than 30% over the previous year. This overall increase is attributable to substantive increases in demand for a variety of PSC tests, including more second language evaluation tests; an increased demand for PSC's cognitive ability, written communication and office skills tests; and double the number of tests (over 35 000) administered and scored for post-secondary recruitment purposes.
- 9.66 The assessment process for the Post-Secondary Recruitment campaign provided hiring managers with pools of post-secondary candidates pre-assessed for judgment, reasoning skills and written communication.

■ ■ ■

*...the use of
PSC standardized
instruments increased
by more
than 30%...*

■ ■ ■

- 9.67 While overall demand for PSC tests was up significantly in 2007-2008, the number of behavioural assessment tools administered by PSC, such as SELEX and PSC structured reference checks, showed a decrease. SELEX and PSC reference checks are used to assess the public service Key Leadership Competencies. SELEX provides information about a candidate's competencies at the director level. Reference checks are an integral part of the selection process. When conducted appropriately, reference checks can be invaluable in identifying and averting potential problems and costs. The PSC's structured approach to reference-checking includes tailored instruments for each of the five executive levels, a training regimen for checkers and quality control.
- 9.68 In 2007-2008, the PSC saw continued growth in the coaching and counselling services offered by Executive Counselling Services. Requests for service increased by 14% in 2007-2008 (996 clients served) and demand for specific developmental services such as the Identification of Paths to Executive Development (IPEX) continued to grow. Introduced in 2006-2007, IPEX provides participants with comprehensive, multi-session feedback from registered psychologists and executive coaches on their leadership potential and competencies. The service is relevant both for employees interested in executive career progression and for organizations engaged in organizational and succession planning.
- 9.69 **Tools to assess key leadership competencies** – The PSC has noticed increased interest in tools to assess the competencies associated with the Key Leadership Competencies Profile. In 2007-2008, the PSC implemented a revised version of its simulation for the EX-3 level. The revised simulation assesses values and ethics, strategic thinking, engagement and management excellence. It is administered by PSC assessment boards comprised of psychologists and experienced executives. The simulation is a standardized instrument that takes into consideration on-the-job realities at the senior executive level and is fair, valid, and reliable. Hiring managers may use its independent competency ratings to complement information from other tools, such as structured interviews and reference checks.

■■■

*...the PSC
saw continued
growth in the coaching
and counselling
services offered by
Executive Counselling
Services.*

■■■

Table 32 – Assessment volumes

Assessment	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Change (over last year)
All tests and assessments combined	129 042	112 318	162 200	180 591	237 112	31.3%
EX entry-level assessment (SELEX)	412	309	485	544	460	-15.4%
EX-3 simulation	not available	2	3	4	54	1 250%
EX reference checks	1 761	2 103	2 246	1 892	1 565	-17.2%

Source: Personnel Psychology Centre

- 9.70 **Second language evaluation** – The PSC is responsible for evaluating second official language proficiency for staffing purposes. It fulfills this mandate by developing, monitoring and administering or supplying standardized tests for reading, written expression and oral interaction. The PSC certifies departmental and agency test administrators for the reading and written expression tests. As well, the PSC selects, trains and certifies language assessors with backgrounds in linguistics and education to administer the Oral Interaction Test.

Table 33 – Number of second language evaluation tests administered by test and year, showing percentage change over the previous year

Assessment	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Change (over last year)
Reading	20 351	20 610	26 319	27 244	32 894	20.7%
Written expression	22 679	23 347	28 950	29 887	36 139	20.9%
Oral interaction	19 739	20 291	22 963	24 327	25 831	6.2%
TOTAL	62 769	64 248	78 232	81 458	94 864	16.5%

Source: Personnel Psychology Centre

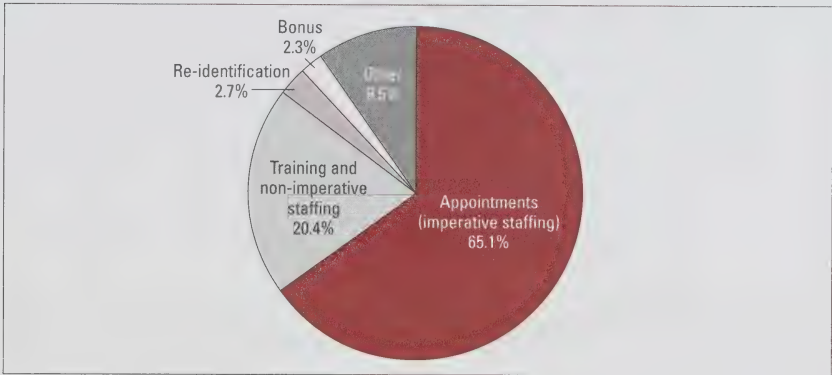
- 9.71 In 2007-2008, the PSC saw a 16.5% increase in second language evaluation testing, bringing the overall increase in testing levels to 51% over the last five years. This increase was most notable for the reading and written expression tests in 2007-2008.

9.72 **Wait times** – The PSC continued to work aggressively to reduce wait times for oral interaction testing in 2007-2008. While substantial progress was made in reducing wait times for French as a second official language testing in 2006-2007, a spike in requests for English tests in the spring of 2007 resulted in substantial backlogs. Building on measures implemented in 2006-2007, the PSC implemented a multi-dimensional strategy to reduce and stabilize both English and French testing services that year. As a result, service times for imperative staffing and language training purposes fell from a high of 21 weeks in the spring of 2007 to less than two weeks in February and March 2008.

9.73 In 2007-2008, 65% of SLE Oral Interaction tests were conducted for appointment processes with bilingual imperative second language requirements. The PSC expects that such imperative staffing will continue to impact SLE service delivery times in the coming years. In 2008-2009, the PSC will explore further mechanisms to help ensure that service times are kept within the new standard.

...service times
for imperative
staffing and language
training purposes
fell from
a high of
21 weeks in the
spring of 2007 to less
than two weeks in
February and
March 2008.

Figure 21 – Use of oral interaction test in 2007-2008



Source: Personnel Psychology Centre

9.74 **Modernization of tests** – In 2005-2006, the PSC initiated a multi-year plan to develop and implement a new generation of second language evaluation (SLE) instruments. The new SLE Test of Written Expression in the Second Official Language was implemented in October 2007. The new Test of Oral Proficiency in the Second Official Language was fully implemented in June 2008. The development of the new reading test began in 2007-2008, with implementation scheduled for December 2009.

- 9.75 In keeping with professional testing practices, the PSC closely monitors its new tests and conducts an operational review of new tests once when they have been in operation for a number of months. While the six month review of the new SLE Test of Written Expression in the Second Official Language revealed that it is an exceptionally reliable instrument, some test takers found the new test fatiguing and some test administrators found it difficult to administer both the reading and written expression tests in the same half-day period. Given the test's high degree of reliability, the PSC was able to reduce it from 80 items to 65 items, while at the same time maintaining the test's validity and correspondence to the second language standards. The shortened version of the test was implemented on June 2, 2008.
- 9.76 **Pass rates on the English and French oral interaction test by level and year** – The PSC tracks pass rates on its second language Oral Interaction Test. Table 34 illustrates pass rates over the last three fiscal years, for all levels combined, for the B and C proficiency levels, as well as for the C level for executives. For the test taken in English, for all levels combined, pass rates dropped from 83.1% in 2005-2006 to 81.8% in 2006-2007, and rose to 83.4% in 2007-2008. The pass rates for executives at level C increased from 68.2% to 77.8% and dropped in the last year to 74.1%. For the French test, there has been an overall increase in pass rates over the past three years at the B and C proficiency levels and at the C level for executives. The reasons for these variations in pass rates are difficult to determine due to the varied range of factors influencing the results, including the changing profile of those taking the tests, demographics and policy changes.


Table 34 – Pass rates on the English and French Oral Interaction Test by level and year*

Level	2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A, B, C combined)	50.3%	83.1%	61.9%	81.8%	66.4%	83.4%
Level B only	63.7%	88.7%	72.2%	89.5%	76.0%	90.4%
Level C only	35.4%	72.1%	48.5%	66.5%	53.5%	66.6%
– Level C executives only	32.0%	68.2%	49.2%	77.8%	57.2%	74.1%


Source: Personnel Psychology Centre

*Pass rates reflect the number of successful tests at a given level divided by the total number of tests for which that level is required, expressed as a percentage. Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

- 9.77 **Exemptions** – When candidates have attained Level C for a particular ability (reading, written expression or oral interaction), and their results are especially strong, they are granted an exemption from further testing in that ability. These are cases where the strength of the test results indicates that those candidates can be expected to maintain Level C indefinitely. The PSC's approach on exemptions is consistent with practices in other bilingual institutions, such as the University of Ottawa, where there is no retesting.
- 9.78 For the EX group, for 2005-2006 to 2007-2008 inclusive, 78 attained Level C on the Oral Interaction Test in English, of whom 24 (30.8% of 78) were exempted. Of the candidates tested in French over the same period, 623 attained Level C on the Oral Interaction Test, of whom 27 (4.3% of 623) were exempted.
- 9.79 **Update on the Tripartite Review Board** – In 2006-2007, the PSC initiated a second language pilot project called the Tripartite Review Board. The Board's mandate is to review, from multiple perspectives, the cases of employees having difficulty attaining second official language oral proficiency. The advisory board is comprised of representatives from the PSC (language testing), the Canada School of Public Service (language training) and the employee's department or agency. It provides recommendations to the department or agency tailored to each case. The Board has reviewed 24 cases from 18 federal organizations over the last two years. Feedback received from departments and agencies and from employees involved in the process has been positive. In the first year, over 50% of the employees involved went on to meet their language requirements. In 2008-2009, the PSC intends to progressively implement the Board as a cost recovery service.
- 9.80 **Assessment initiatives: e-testing** – In 2007-2008, the PSC continued to progressively expand its e-testing services. E-testing is a powerful way to accelerate test administration, scoring and the communication of test results. In 2007-2008, the PSC expanded its multi-station e-testing centres to all seven regional offices.
- 9.81 The PSC also observed increased interest in e-testing from federal departments and agencies. It continued to provide advice to organizations wishing to establish their own e-test centres to administer PSC tests, including the House of Commons, Statistics Canada and Health Canada.
- 9.82 Standardized e-tests are available to assess second language reading and written expression skills, as well as written communication, judgment, and reasoning skills at the officer level. In 2008-2009, the PSC will introduce additional e-tests appropriate for widespread use.



*In 2007-2008,
the PSC
continued to
progressively expand
its e-testing
services.*



- 9.83 In 2007-2008, the PSC continued its best practice and empirical research into unproctored testing alternatives. Such alternatives would help managers deal with a high volume of applicants and minimize applicants' travel costs. The PSC is also evaluating the concept of using unproctored tests to assess some common essential skills and abilities. Results of this research are expected in 2008-2009.
- 9.84 **Test accommodations** – Under the *Employment Equity Act* and the joint PSC/Treasury Board Secretariat *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*, federal organizations are obligated to accommodate persons with disabilities. This duty also applies to candidates in the selection and appointment processes. Psychologists with the Personnel Psychology Centre establish accommodations for the PSC suite of standardized tests. The PSC has seen a 70% overall increase in the requests for accommodations over the last three years (2005-2006: 1 346; 2006-2007: 1 952; 2007-2008: 2 294). As well, the PSC reports a significant increase in requests for its professional services in relation to test accommodations for departmental and agency tests. It received approximately 500 such requests in 2007-2008 alone.
- 9.85 The PSC has also observed an increase in the complexity of many accommodations cases, such as those involving candidates with multiple disabilities and learning disabilities. The increase in demand and the complexity of cases have resulted in waiting lists for accommodation services. In 2007-2008, the PSC sought and obtained authority from the Treasury Board to recover costs for accommodations on tests developed by departments and agencies. The PSC will begin to progressively implement this authority in 2008-2009. The PSC is also exploring other internal and external mechanisms to address backlogs in accommodations for PSC tests.

In 2007-2008, the PSC developed customized assessment tools to meet the needs of several organizations and development programs. PSC psychologists in the Quebec region developed a customized Situational Judgment Test for the Canadian Food Inspection Agency. The test will be used to recruit qualified, entry-level inspectors in specialized fields such as biology, veterinary medicine and agriculture. The test is tailored to the Agency's working environment and assesses ethics, values, relations with industry and teamwork.

Appendices



Appendix 1

Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission oversight activities

	Canadian Space Agency	Commission for Public Complaints Against the RCMP	Office of the Correctional Investigator	Royal Canadian Mounted Police
Term and conditions	Dec. 31/05-present	Oct.4/05-present	Nov. 5/07-present	Apr. 28/08-present
The following are conditions for appointments, advertised or non-advertised, from inside or outside the public service:				
Special advisor (assigned from the PSC) to work with the organization to provide advice and support to the Commissioner regarding the implementation of the recommendations of the PSC audit report				X
PSC review and approval of strategy and approach for the use of student employment programs, casual employment processes	X			
PSC prior approval of the choice of appointment process				
PSC prior approval of merit criteria	X			
PSC review of all proposed assessment tools	X			
PSC representative sits on all assessment boards as advisor (not a rating member)				
Once all essential qualifications are assessed and other merit criteria applied, the PSC reviews and approves results and proposed candidate(s) considered for appointment prior to notification				
PSC approval of proposed candidate(s) for appointment if different on second notification from first notification				
The PSC is copied on signed letters of offer				
The PSC is advised of complaints brought to Public Service Staffing Tribunal (PSST) and of PSST decisions				
The PSC retains all authorities for EX resourcing processes; PSC carries out all transactions	X			
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated		X Executive Director		

Appendix 1

Specific restrictions and conditions applied to organizations following the results of Public Service Commission oversight activities *(continued)*

	Canadian Space Agency	Commission for Public Complaints Against the RCMP	Office of the Correctional Investigator	Royal Canadian Mounted Police
Term and conditions	Dec. 31/05-present	Oct.4/05-present	Nov. 5/07-present	Apr. 28/08-present
Appointment and appointment-related authorities cannot be sub-delegated to employees whose level is lower than that indicated, with the exception of the authority to administer oaths and solemn affirmations, which can be sub-delegated to any level	X Director General			
Appointment and appointment-related authorities can be sub-delegated only to human resources (HR) staff (including both employees and members of the organization). On a transactional basis, a sub-delegated HR person can authorize an appointment only when they are at a level equal or superior to that of the hiring manager				X (effective Jul. 1/08)
Officials are expected to co-operate with human resources monitoring activities conducted by the PSC in order to assess progress against concerns raised through PSC oversight activities	quarterly			
The organization must report, in the prescribed manner, on the accountability indicators defined in the Staffing Management Accountability Framework, on any reporting requirements identified in the appointment policies and on the internal audits and studies that the organization performs or intends to perform		quarterly	quarterly	
Respond to the PSC audit report in a timely manner	X			
The organization will submit quarterly progress reports to the PSC on the implementation of PSC audit report recommendations and on its staffing activities				quarterly
Seek expert advice and input when addressing issues raised in the PSC audit report, including: <ul style="list-style-type: none"> • linkages between human resource planning and the choice of appointment process • clarification of roles and responsibilities in staffing • strengthening of the capacity of its HR specialists • training of managers 	X			

Appendix 2

Specific sub-delegation arrangements – summary

Organizations	To whom	Time frame
Agriculture and Agri-Food Canada	To specific Interchange Canada participants	March 7, 2006 to July 31, 2008
Environment Canada	To specific Interchange Canada participants	March 7, 2006 to July 31, 2008
Finance Canada	To specific Interchange Canada participants	July 24, 2007 to July 31, 2008
Health Canada	To specific Interchange Canada participants	April 25, 2006 to July 31, 2008
Indian Affairs and Northern Development Canada	To specific Interchange Canada participants	June 7, 2006 to July 31, 2008
Industry Canada	To specific Interchange Canada participants	September 29, 2006 to July 31, 2008
Infrastructure Canada	To specific Interchange Canada participants	October 15, 2007 to July 31, 2008
National Defence	To members of the Canadian Forces	May 1, 2006 to July 31, 2008
Public Works and Government Services Canada	To specific Interchange Canada participants	February 6, 2007 to July 31, 2008
	To Procurement Ombudsman designate	November 19, 2007 until the appointment of the Procurement Ombudsman and the Office of the Procurement Ombudsman is officially established
Royal Canadian Mounted Police	To regular and civilian members of the RCMP at a level determined by the deputy head	July 1, 2008 until further notice
	To regular and civilian members of the RCMP within the Human Resources network	June 27, 2006 for an indefinite period
Treasury Board of Canada Secretariat	To specific Interchange Canada participants	July 25, 2007 to July 31, 2008

Appendix 3

Investigation cases

Appendix 3A – Founded investigations, PSEA section 66

Case 1

An anonymous allegation against an appointment process at the Canadian International Development Agency (CIDA) alleged improper conduct in a process where the choice of an external appointment process was thought to be unfair, and that the appointment of the candidate was not based on merit. The process was non-advertised, and only one candidate was appointed.

The investigation concluded that the statement of merit criteria for the position had been established according to the qualifications of the candidate. Also, the department did not demonstrate a link between the evaluation of the qualifications and the comments written to justify the appointment of the candidate. Further, it did not evaluate several qualifications that were included in the statement of merit criteria used for the appointment.

The PSC did not ask the department to reassess the candidate because the individual has since qualified for a position elsewhere.

The PSC instructed that managers of that specific branch attend training on the establishment of essential qualifications, the assessment of candidates and employment equity. The PSC also instructed CIDA to provide the PSC with the course material for review before the training is delivered.

Case 2

During an investigation into an external appointment process run by the Canada Public Service Agency, the PSC determined that a candidate was wrongly screened out of a selection process for not meeting the educational requirement.

The error was the result of the candidate's response to a field in the PSC's on-line application system. The system automatically screened out the candidate based on the response provided in the education field. The candidate indicated that four years of secondary school had been completed, rather than selecting the option of High School "completed." However, the candidate did complete secondary school in four years. This information was clearly indicated within the resume that was submitted; therefore, it was determined that the candidate had reasonably demonstrated that the educational requirement was met, and it was an error caused by the on-line application system.

The PSC's on-line application system has been modified to require a yes or no response from candidates as to whether they have a high school diploma. The candidates will only be prompted to enter the number of years of high school completed if they respond negatively to the question.

The PSC instructed that the employee be assessed in this selection process to determine whether the candidate qualified. As the pool had been exhausted and the department was initiating new pools, the PSC ordered that, should the candidate be qualified, the department must consider the candidate for appointment before appointing candidates from the new pools that the department was in the process of creating.

Case 3

During a selection process at Service Canada, personal suitability was assessed using two selection tools: an interview and a reference check. Personal suitability marks were awarded to the person appointed, but there was no evidence to show that the reference check for the candidate had been included in the determination of those marks. This resulted in a finding of improper conduct that affected the selection and appointment of the candidate.

The department had opportunities to question the lack of evidence for the marks allotted, both prior to the appointment and also at the time that the complaint was received. The decision not to review the appointment process documentation was an error which compounded the initial flaw.

The omission of the reference check to support the marks allotted constituted improper conduct. This, together with the failure to review the documentation, was deemed an error, which resulted in a contravention of section 66 of the PSEA.

The PSC ordered that a new assessment board be convened to reassess the personal suitability qualifications of the candidate, the results of which were to be relayed to the PSC in order to confirm or revoke the appointment of the candidate. The PSC also ordered that the Department ensure that all external appointment processes respect merit, non-partisanship and the guiding values, such as transparency, as well as adhere to the requirements of the PSEA and its regulations.

Appendix 3B – Political activities investigations, pursuant to PSEA section 118

Improper political activity contrary to subsection 115(1) (candidacy in municipal elections)

An employee of the Department of National Defence sought nomination as a candidate in a municipal election in Alberta, without requesting or obtaining permission from the PSC as required by subsection 115(1) of the PSEA. Once informed of the requirements, the employee withdrew from the election.

The PSC ordered that a letter be sent to the Department to remind it to communicate political activity messages to all its employees, including those with limited e-mail access.

An employee of Parks Canada Agency had participated in a municipal council in the Northwest Territories for many years. When the employee was a candidate for re-election, the employee did not request permission from the PSC before seeking nomination or being a candidate in the municipal election as required by subsection 115(1) of the PSEA. In December 2005, the Agency had circulated a notice to employees to advise them of the changes to the political activities provisions of the PSEA. Subsequently, the Agency provided inadequate information to the employee regarding participation in a municipal election. The employee was acting without full appreciation of what was required and believed that all obligations were fulfilled. When the employee asked the Agency if there were any additional obligations, the Agency did not respond.

The PSC ordered that a letter be sent to the employee to inform the employee that the activity was contrary to the PSEA and to remind the employee of the obligations pursuant to Part 7 of the PSEA. The PSC also ordered that a letter be sent to the Agency to remind them that the political activities provisions of the PSC extended to the Agency and its employees.

An employee with Citizenship and Immigration Canada was granted permission by the PSC to participate in a municipal election in Alberta pursuant to subsection 115(2) of the PSEA.

However, when given an acting assignment during the election period, the employee failed to inform the PSC of the change in duties which was clearly a condition of the permission granted by the PSC.

The PSC ordered that a letter be sent to the employee to inform the employee that this was contrary to the conditions of the permission set by the PSC, and to remind the employee of the obligations under Part 7 of the PSEA.

An employee of the Department of National Defence sought nomination and was a candidate in a municipal election in Alberta. The employee worked in a location where access to computers was limited and claimed not to have seen any communiqués concerning political activities for public servants. When the employee found out about the requirements under the PSEA, the forms to request permission were submitted to management immediately. However, the manager delayed sending in the forms to the PSC for another four weeks. The employee continued to seek nomination and to be a candidate in the municipal election even after being advised that they had to request and obtain permission from the PSC before doing so.

The PSC ordered that a letter of reprimand be sent to the employee, with a copy on the employee's personnel record, to inform the employee that the activity was contrary to subsection 115(1) of the PSEA and to remind the employee of the obligations under Part 7 of the PSEA.

It was also ordered that the employee seek permission for the remaining term of their office, and a letter was sent reminding the Department to communicate political activity messages to all its employees, including those with limited e-mail access.

An employee of Correctional Service Canada was a candidate in a municipal election in Alberta. The employee did not request or obtain permission from the PSC before seeking nomination as a candidate or becoming a candidate in a municipal election. When informed that this activity was contrary to subsection 115(1) of the PSEA, the activity ceased and the employee publicly announced withdrawal from the election.

The PSC did not order any corrective actions because the employee had ceased the activity.

An employee of Correctional Service Canada was a candidate in a municipal election in Alberta. The employee did not request or obtain permission from the PSC before seeking nomination as a candidate or becoming a candidate in a municipal election as required by subsection 115(1) of the PSEA. The employee found out about the requirements after it was too late to withdraw from the election.

The PSC ordered that a written reprimand from the PSC be placed on the employee's personnel file, with a copy to the Deputy Head.

An employee of the Atlantic Canada Opportunities Agency was re-elected as a municipal councillor in Prince Edward Island without requesting and obtaining prior permission from the PSC as required by subsection 115(1) of the PSEA. A monitoring exercise by the PSC Accountability Directorate concerning municipal elections discovered the activity. The employee's manager was aware of the activity and did not require the employee to request permission from the PSC.

The PSC ordered that a letter be sent to the employee to inform the employee that the activity was contrary to the PSEA, and to remind the employee of the continuous obligations under Part 7 of the PSEA.

An employee with the Department of Veterans Affairs sought nomination as a candidate in a municipal election in Prince Edward Island without requesting or obtaining prior permission from the PSC as required by subsection 115(1) of the PSEA.

The employee did not deem that the participation was a political activity, since the position was received by acclamation, was voluntary and non-remunerated, and was for a very limited period of time – once per year.

The PSC ordered that a letter be sent to the employee to inform the employee that the actions were contrary to the PSEA, and to remind the employee of the need to request permission from the PSC should the employee wish to seek a nomination in the future.

An employee of the Department of Fisheries and Oceans participated as a candidate in a municipal election in Prince Edward Island, without requesting or obtaining prior permission from the PSC as required by subsection 115(1) of the PSEA. The employee was not aware of the requirements, did not have an e-mail address or access to a computer at work and, therefore, likely did not see any departmental communiqués concerning political activities. The supervisor was aware of the employee's activities, but was also not aware that there was a requirement to seek permission from the PSC.

Employees must inform themselves of their obligations concerning political activities; however, a portion of the responsibility lies with departmental deputy heads to ensure employee awareness, understanding and compliance with the regulations.

The PSC ordered that the employee receive a warning letter and that a letter be sent to the department to remind it to communicate political activity messages to all its employees, including those in remote communities.

An employee of the Department of Fisheries and Oceans participated as a council member in Prince Edward Island without requesting or obtaining prior permission from the PSC as required by subsection 115(1) of the PSEA. The employee's supervisors misunderstood the requirements of the PSEA and did not intervene in the activities of the employee.

Corrective actions are in the process of being determined.

Appendix 3C – Founded investigation, previous PSEA section 7.1, Office of the Correctional Investigator

An open competition was held to fill positions of Investigator at the Office of the Correctional Investigator (OCI). There were 51 candidates in total who were screened in at the first stage by the Human Resources Division of Public Safety and Emergency Preparedness Canada — the human resources provider for OCI.

One of the external candidates had self-identified as a member of an employment equity group. OCI's Human Resources provider advised the department that the candidate could be treated as a priority. OCI invited the candidate to an interview before the assessment phase of the open competition had started. The candidate was subsequently offered a term position.

The PSC determined that there were several irregularities in the staffing actions leading to the candidate's appointment and that these irregularities were contrary to the merit principle.

One of the irregularities noted was that OCI considered the candidate as a priority, which they did not have the right to do because the candidate was not a public servant at the time of application and, therefore, had no priority status. There were also other irregularities, including in the administration of exams.

The candidate has since been appointed to a position following an external advertised appointment process. As such, the PSC's file on this matter is now closed.

Appendix 3D – Unfounded investigation, PSEA section 66, Office of the Correctional Investigator

A non-advertised process was held to fill the position of Intake Officer. The PSC determined that the Office of the Correctional Investigator (OCI) did not contravene the PSEA and that the choice of a non-advertised process was reasonable. While the OCI made an error in the rationale for a non-advertised process, the error did not affect the selection of the person appointed, as there were other elements stated in the rationale that were nonetheless reasonable.

As a result, the PSC will not intervene further in this file.

Appendix 4

Statistical tables

The Annual Report includes a number of figures and tables, the data for which have been derived from a variety of sources. More complete data are available electronically at www.psc-cfp.gc.ca.

Data source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Canada Public Service Agency. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The PSC's Appointment Information and Analysis Directorate has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

Hiring activities – Hiring activities refer to appointments to the public service, hiring of casuals as per subsection 50(1) of the *Public Service Employment Act* (PSEA) and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*.

Staffing activities – Staffing activities refer to appointments to the public service and staffing activity within the public service. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the PSEA. Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies which are subject to the PSEA.

Overall hiring and staffing activities have increased by 9.4%, to 122 093 in 2007-2008, from 111 567 in 2006-2007.

Of note, lateral movements are down over last year, as Human Resources and Social Development Canada and Passport Canada had accounted for 4 763 (4.3%) lateral movements which had resulted from a reclassification of the front-line employees from CR-5s to PM-1s, creating a spike in lateral movements in 2006-2007.

Population – The population graphics reflect the population of organizations which fall under the jurisdiction of the PSC. The PSEA universe is defined in Schedules I, IV and V of the *Financial Administration Act*.

The organizations in Schedules I and IV are the departments/agencies and portions of the core public administration and are, with some exceptions, subject to the exclusive jurisdiction of the PSC for their appointments. With the exception of those specifically identified (the Canadian Dairy Commission and the Public Service Staffing Tribunal), these organizations also form part of the PSC's universe.

The organizations found in Schedule V are separate agencies. Certain among these are subject to the exclusive jurisdiction of the PSC for their appointments and thus also form part of the PSC's universe.

Important note – As of April 2005, the Canada Border Services Agency (CBSA) became part of the PSC's universe. Consequently, in the five-year graphics in Chapter 5, CBSA appointment and population data are reflected as of March 2006 (9 102 employees).

Table 35 – Overall hiring and staffing activities *to* and *within* the public service by type and tenure

April 1, 2007 to March 31, 2008

Tenure	Hiring activity to the public service		Staffing activities within the public service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	10 579	14.5	23 672	32.4	23 585	32.3	15 270	20.9	73 106	100.0
Specified term staffing activities	11 259	70.0	1 357	8.4	2 376	14.8	1 099	6.8	16 091	100.0
Sub-total	21 838	24.5	25 029	28.1	25 961	29.1	16 369	18.4	89 197	100.0
Casual (as per PSEA s.s. 50(1))	19 296	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19 296	100.0
Student (under Employment Exclusion Approval Order)	13 600	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13 600	100.0
TOTAL	54 734	44.8	25 029	20.5	25 961	21.3	16 369	13.4	122 093	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

Table 36 – Overall hiring and staffing activities *to* and *within* the public service by tenure and previous employment status

April 1, 2007 to March 31, 2008

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified term		Casual*		Student*			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	55 766	76.3	169	1.1	0	0.0	0	0.0	55 935	45.8
Specified term	6 761	9.2	4 663	29.0	0	0.0	0	0.0	11 424	9.4
Casual	1 425	1.9	2 470	15.4	0	0.0	0	0.0	3 895	3.2
Other federal agencies	953	1.3	265	1.6	0	0.0	0	0.0	1 218	1.0
General public	7 952	10.9	8 348	51.9	19 296	100.0	13 600	100.0	49 196	40.3
Student	249	0.3	176	1.1	0	0.0	0	0.0	425	0.3
TOTAL	73 106	100.0	16 091	100.0	19 296	100.0	13 600	100.0	122 093	100.0

*Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

Table 37 – Staffing activities by type and occupational category

April 1, 2007 to March 31, 2008

Occupational category	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Executive Group	109	0.5	950	3.8	496	1.9	790	4.8	2 345	2.6
Scientific and Professional	2 876	13.2	3 829	15.3	3 308	12.7	1 761	10.8	11 774	13.2
Administrative and Foreign Service	7 546	34.6	14 352	57.3	13 564	52.2	10 806	66.0	46 268	51.9
Technical	1 590	7.3	1 775	7.1	1 220	4.7	930	5.7	5 515	6.2
Administrative Support	6 649	30.4	2 288	9.1	5 678	21.9	1 199	7.3	15 814	17.7
Operational	2 946	13.5	1 694	6.8	1 629	6.3	863	5.3	7 132	8.0
Not applicable (c)	122	0.6	141	0.6	66	0.3	20	0.1	349	0.4
TOTAL (d)	21 838	100.0	25 029	100.0	25 961	100.0	16 369	100.0	89 197	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Refers to staffing activities for which the standard occupational classifications do not apply (i.e., separate employers under the *Public Service Employment Act* use their own occupational groups).

(d) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentage of total (d) is calculated on the sum of all components, known and unknown.

Table 38 – Staffing activities by type and geographic area*April 1, 2007 to March 31, 2008*

Geographic area	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland and Labrador	429	2.0	313	1.3	330	1.3	226	1.4	1 298	1.5
Prince Edward Island	144	0.7	299	1.2	277	1.1	181	1.1	901	1.0
Nova Scotia	953	4.4	1 228	4.9	887	3.4	523	3.2	3 591	4.0
New Brunswick	684	3.1	755	3.0	696	2.7	542	3.3	2 677	3.0
Quebec (except NCR)	2 462	11.3	1 927	7.7	2 569	9.9	1 530	9.3	8 488	9.5
National Capital Region (NCR)	9 037	41.4	13 517	54.0	13 583	52.3	9 130	55.8	45 267	50.7
Ontario (except NCR)	2 598	11.9	2 206	8.8	2 619	10.1	1 362	8.3	8 785	9.8
Manitoba	912	4.2	816	3.3	705	2.7	512	3.1	2 945	3.3
Saskatchewan	832	3.8	489	2.0	577	2.2	307	1.9	2 205	2.5
Alberta	1 576	7.2	1 310	5.2	1 324	5.1	530	3.2	4 740	5.3
British Columbia	2 005	9.2	1 865	7.5	2 138	8.2	1 219	7.4	7 227	8.1
Yukon	40	0.2	22	0.1	36	0.1	26	0.2	124	0.1
Northwest Territories	88	0.4	104	0.4	87	0.3	42	0.3	321	0.4
Nunavut	49	0.2	25	0.1	22	0.1	12	0.1	108	0.1
Outside Canada	29	0.1	153	0.6	111	0.4	227	1.4	520	0.6
TOTAL	21 838	100.0	25 029	100.0	25 961	100.0	16 369	100.0	89 197	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

Table 39 – Staffing activities by type and employment equity designated groups
April 1, 2007 to March 31, 2008

Employment equity designated group	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	11 530	58.0	15 336	61.6	16 772	64.8	10 034	61.4	53 672	61.7
Members of visible minorities	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R	N/R
Persons with disabilities	496	2.5	1 327	5.3	1 403	5.4	862	5.3	4 088	4.7
Aboriginal peoples	671	3.4	1 063	4.3	1 319	5.1	713	4.4	3 766	4.3
TOTAL (c)	19 869	100.0	24 886	100.0	25 885	100.0	16 347	100.0	86 987	100.0

N/R - Not Reported. Due to questions of underestimation, the number and percentage of visible minority group members appointed have not been reported.

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified term staffing activities of less than three months and appointments to and staffing activities within separate employers as Canada Public Service Agency (CPSA) does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

Table 40 – Staffing activities by type and first official language group
April 1, 2007 to March 31, 2008

First official language	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Anglophones	15 307	70.6	16 647	66.7	16 744	64.6	10 365	63.5	59 063	66.5
Francophones	6 384	29.4	8 301	33.3	9 162	35.4	5 965	36.5	29 812	33.5
TOTAL (c)	21 838	100.0	25 029	100.0	25 961	100.0	16 369	100.0	89 197	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

(c) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for first official language components total (c) are calculated using the known first official language values as the respective denominators.

Table 41 – Staffing activities by type, first official language group and language requirements of position

April 1, 2007 to March 31, 2008

Language requirements of position	Appointments to the public service					Staffing activities within the public service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 973	36.2	3 472	63.8	5 482	10 415	36.9	17 772	63.1	28 206	12 388	36.8	21 244	63.2	33 688
Bilingual non-imperative															
• Met (c)	161	73.9	57	26.1	220	1 614	63.2	941	36.8	2 556	1 775	64.0	998	36.0	2 776
• Must meet (d)	37	86.0	6	14.0	43	403	94.8	22	5.2	425	440	94.0	28	6.0	468
• Not required to meet (e)	1	50.0	1	50.0	2	38	74.5	13	25.5	51	39	73.6	14	26.4	53
English essential	11 963	95.8	527	4.2	12 566	27 797	96.6	986	3.4	28 906	39 760	96.3	1 513	3.7	41 472
French essential	45	3.0	1 437	97.0	1 482	63	2.9	2 118	97.1	2 181	108	2.9	3 555	97.1	3 663
English or French essential	1 033	55.2	838	44.8	1 873	1 680	69.9	725	30.1	2 406	2 713	63.4	1 563	36.6	4 279
TOTAL (f)	15 307	70.6	6 384	29.4	21 838	43 756	65.1	23 428	34.9	67 359	59 063	66.5	29 812	33.5	89 197

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments. Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages for language components total (b) are calculated using the known first official language values as the respective denominators.

(c) The person appointed met the language requirements of the position at the time of appointment.

(d) The person appointed must attain, through language training, the language requirements of the position, within two years of the date of the appointment, unless this period is extended for one or more additional periods — of not more than two years in total — in the circumstances prescribed in the *Public Service Official Languages Appointment Regulations*.

(e) The person appointed is exempted from meeting the language requirements of the position for the duration of the appointment on medical grounds or as a result of his or her eligibility for an immediate annuity, as specified in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*.

(f) Unknown values are not displayed in this table, but their values are included in the totals. The percentages of total (f) are calculated on the sum of all components, known and unknown.

Table 42 – Student hiring activities and appointments to the public service by recruitment program and geographic area

April 1, 2007 to March 31, 2008

Geographic area	Student hiring activities (a)						Appointments to the public service						Total (c)	
	*FSWEP		*RAP		*CO-OP		*PSR (b)		*RPL		General recruitment			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland and Labrador	146	1.5	0	0.0	63	1.7	3	0.3	0	0.0	426	2.0	638	1.8
Prince Edward Island	210	2.1	2	6.1	24	0.6	5	0.5	0	0.0	139	0.7	380	1.1
Nova Scotia	349	3.6	0	0.0	124	3.3	14	1.4	0	0.0	939	4.5	1 426	4.0
New Brunswick	440	4.5	2	6.1	42	1.1	7	0.7	0	0.0	677	3.3	1 168	3.3
Quebec (except NCR)	1 548	15.8	7	21.2	314	8.4	36	3.7	1	3.1	2 425	11.6	4 331	12.2
National Capital Region (NCR)	3 539	36.1	10	30.3	2 167	57.7	746	75.8	31	96.9	8 260	39.7	14 753	41.6
Ontario (except NCR)	1 608	16.4	6	18.2	370	9.8	118	12.0	0	0.0	2 480	11.9	4 582	12.9
Manitoba	435	4.4	0	0.0	137	3.6	10	1.0	0	0.0	902	4.3	1 484	4.2
Saskatchewan	327	3.3	2	6.1	43	1.1	1	0.1	0	0.0	831	4.0	1 204	3.4
Alberta	565	5.8	4	12.1	131	3.5	15	1.5	0	0.0	1 561	7.5	2 276	6.4
British Columbia	571	5.8	0	0.0	335	8.9	26	2.6	0	0.0	1 979	9.5	2 911	8.2
Yukon	5	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	40	0.2	45	0.1
Northwest Territories	17	0.2	0	0.0	2	0.1	1	0.1	0	0.0	87	0.4	107	0.3
Nunavut	10	0.1	0	0.0	5	0.1	2	0.2	0	0.0	47	0.2	64	0.2
Outside Canada	40	0.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	29	0.1	69	0.2
TOTAL (c)	9 810	100.0	33	100.0	3 757	100.0	984	100.0	32	100.0	20 822	100.0	35 438	100.0

(a) The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* that took effect on April 9, 1997. It excludes students from the operation of the former *Public Service Employment Act*, with the exception of subsections 16(4) and 17(4), which deal with citizenship. These hirings are no longer considered appointments to the public service under the Act. This Order is currently being revised.

(b) The figures under Post-Secondary Recruitment Program (PSR) include appointments of applicants from the current and previous years' campaigns, as not all appointments are completed within the same fiscal year. The figures also include appointments under the Accelerated Economist Training Program and Management Trainee Program. These figures include appointments of applicants from the PSC's Post-Secondary Recruitment program and exclude appointments of post-secondary graduates made directly by departments.

(c) The total 35 438 plus 19 296 casuals equals the overall hiring activity to the public service of 54 734 persons, as indicated in Table 35.

* **Legend** **FSWEP** Federal Student Work Experience Program
CO-OP Co-operative Education/Internship Program
RPL Recruitment of Policy Leaders Program

RAP Research Affiliate Program
PSR Post-Secondary Recruitment Program

Table 43 – Staffing activities by type and department*April 1, 2007 to March 31, 2008*

Department	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	773	30.4	760	29.9	479	18.8	531	20.9	2 543	100.0
Assisted Human Reproduction Agency of Canada	2	66.7	0	0.0	1	33.3	0	0.0	3	100.0
Atlantic Canada Opportunities Agency	56	19.0	82	27.8	104	35.3	53	18.0	295	100.0
Canada Border Services Agency	1 542	25.1	1 385	22.5	1 681	27.3	1 540	25.0	6 148	100.0
Canada Industrial Relations Board	6	22.2	11	40.7	3	11.1	7	25.9	27	100.0
Canada School of Public Service	83	19.8	108	25.7	197	46.9	32	7.6	420	100.0
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	1	14.3	4	57.1	1	14.3	1	14.3	7	100.0
Canadian Environmental Assessment Agency	17	21.5	32	40.5	16	20.3	14	17.7	79	100.0
Canadian Forces Grievance Board	8	30.8	11	42.3	5	19.2	2	7.7	26	100.0
Canadian Grain Commission	94	49.0	51	26.6	34	17.7	13	6.8	192	100.0
Canadian Heritage	211	17.5	288	23.9	398	33.0	310	25.7	1 207	100.0
Canadian Human Rights Commission	13	14.6	35	39.3	28	31.5	13	14.6	89	100.0
Canadian Human Rights Tribunal	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0
Canadian International Development Agency	223	21.0	274	25.8	395	37.1	172	16.2	1 064	100.0
Canadian International Trade Tribunal	10	32.3	16	51.6	2	6.5	3	9.7	31	100.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	40	24.1	57	34.3	49	29.5	20	12.0	166	100.0

Table 43 – Staffing activities by type and department *(continued)**April 1, 2007 to March 31, 2008*

Department	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Canadian Space Agency	23	18.4	27	21.6	60	48.0	15	12.0	125	100.0
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	12	23.5	14	27.5	15	29.4	10	19.6	51	100.0
Canadian Transportation Agency	11	14.1	33	42.3	16	20.5	18	23.1	78	100.0
Citizenship and Immigration Canada	384	21.1	438	24.0	561	30.8	439	24.1	1 822	100.0
Competition Tribunal (Registry of the)	0	0.0	4	80.0	0	0.0	1	20.0	5	100.0
Copyright Board	1	25.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0	4	100.0
Correctional Service Canada	1 515	24.6	1 502	24.4	1 877	30.5	1 267	20.6	6 161	100.0
Courts Administration Service	77	34.5	50	22.4	64	28.7	32	14.3	223	100.0
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	16	9.7	56	33.9	55	33.3	38	23.0	165	100.0
Environment Canada	345	17.8	559	28.8	587	30.2	451	23.2	1 942	100.0
Finance Canada	123	20.8	215	36.4	189	32.0	64	10.8	591	100.0
Financial Consumer Agency of Canada	12	70.6	2	11.8	1	5.9	2	11.8	17	100.0
Fisheries and Oceans Canada	1 252	29.6	983	23.2	1 072	25.4	921	21.8	4 228	100.0
Foreign Affairs and International Trade Canada	1 306	29.9	1 029	23.6	1 168	26.8	861	19.7	4 364	100.0
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	2	50.0	1	25.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0
Health Canada	1 295	24.8	1 370	26.3	1 697	32.5	854	16.4	5 216	100.0
Human Resources and Social Development Canada	2 533	20.7	3 764	30.7	3 526	28.8	2 425	19.8	12 248	100.0
Immigration and Refugee Board of Canada	68	15.7	171	39.5	131	30.3	63	14.5	433	100.0
Indian Affairs and Northern Development Canada	444	19.9	563	25.3	729	32.7	491	22.0	2 227	100.0

Table 43 – Staffing activities by type and department *(continued)*

April 1, 2007 to March 31, 2008

Department	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Industry Canada	372	18.1	731	35.7	537	26.2	410	20.0	2 050	100.0
Infrastructure Canada	34	18.2	80	42.8	52	27.8	21	11.2	187	100.0
International Joint Commission (Canadian Section)	2	66.7	0	0.0	1	33.3	0	0.0	3	100.0
Justice Canada	507	23.9	647	30.5	693	32.7	274	12.9	2 121	100.0
Library and Archives Canada	111	24.8	109	24.4	122	27.3	105	23.5	447	100.0
Military Police Complaints Commission	2	18.2	5	45.5	4	36.4	0	0.0	11	100.0
NAFTA Secretariat – Canadian Section	1	25.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0
National Defence	3 520	35.6	2 835	28.7	2 499	25.3	1 033	10.4	9 887	100.0
National Energy Board	46	25.8	81	45.5	45	25.3	6	3.4	178	100.0
National Farm Products Council	1	10.0	7	70.0	1	10.0	1	10.0	10	100.0
National Parole Board	50	25.6	43	22.1	47	24.1	55	28.2	195	100.0
Natural Resources Canada	351	22.6	514	33.1	424	27.3	265	17.1	1 554	100.0
Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada	108	31.1	56	16.1	107	30.8	76	21.9	347	100.0
Office of the Chief Electoral Officer	58	25.8	54	24.0	79	35.1	34	15.1	225	100.0
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	3	15.0	6	30.0	7	35.0	4	20.0	20	100.0
Office of the Commissioner of Official Languages	13	15.3	36	42.4	23	27.1	13	15.3	85	100.0
Office of the Co-ordinator, Status of Women	11	15.9	20	29.0	22	31.9	16	23.2	69	100.0
Office of the Governor General's Secretary	13	19.7	21	31.8	19	28.8	13	19.7	66	100.0
Office of the Registrar of Lobbyists	0	0.0	4	44.4	5	55.6	0	0.0	9	100.0

Table 43 – Staffing activities by type and department *(continued)**April 1, 2007 to March 31, 2008*

Department	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Office of the Superintendent of Financial Institutions	41	44.1	40	43.0	5	5.4	7	7.5	93	100.0
Offices of the Information and Privacy Commissioners	15	21.4	25	35.7	23	32.9	7	10.0	70	100.0
Patented Medicine Prices Review Board	11	45.8	7	29.2	4	16.7	2	8.3	24	100.0
Privy Council Office	95	18.1	170	32.4	153	29.1	107	20.4	525	100.0
Public Health Agency of Canada	253	21.6	322	27.5	350	29.9	245	20.9	1 170	100.0
Public Safety Canada	84	12.7	190	28.7	297	44.9	91	13.7	662	100.0
Public Service Commission of Canada	111	19.1	201	34.5	208	35.7	62	10.7	582	100.0
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	75	16.1	145	31.0	182	39.0	65	13.9	467	100.0
Public Service Labour Relations Board	16	42.1	11	28.9	7	18.4	4	10.5	38	100.0
Public Works and Government Services Canada	1 077	18.6	1 618	27.9	1 813	31.3	1 293	22.3	5 801	100.0
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	817	29.7	691	25.1	890	32.3	355	12.9	2 753	100.0
Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100.0
Statistics Canada	541	20.0	1 083	40.1	713	26.4	362	13.4	2 699	100.0
Supreme Court of Canada (Office of the Registrar)	42	53.8	12	15.4	17	21.8	7	9.0	78	100.0
Transport Canada	407	21.8	519	27.8	550	29.5	389	20.9	1 865	100.0
Transportation Appeal Tribunal of Canada	1	25.0	0	0.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0

Table 43 – Staffing activities by type and department *(continued)*

April 1, 2007 to March 31, 2008

Department	Staffing activities within the public service									
	Appointments to the public service		Promotions		Lateral and downward movement (a)		Acting appointments (b)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Treasury Board of Canada Secretariat	97	13.8	222	31.5	279	39.6	107	15.2	705	100.0
Veterans Affairs Canada	419	23.3	561	31.2	577	32.1	241	13.4	1 798	100.0
Western Economic Diversification Canada	32	17.2	63	33.9	56	30.1	35	18.8	186	100.0
TOTAL	21 838	24.5	25 029	28.1	25 961	29.1	16 369	18.4	89 197	100.0

(a) Lateral and downward movements combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between lateral transfers and deployments.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

Note: The difference between the number of organizations in this table (74) and the number of organizations with ADAs (82) is related to:

- the merge of Indian Oil and Gas Canada with Indian Affairs and Northern Development Canada and of Passport Canada with the Department of Foreign Affairs and International Trade Canada; and
- organizations or departments that do not show as separate entities in the PWGSC pay system, which means that the PSC cannot show population and/or hiring and staffing activities (Office of the Correctional Investigator of Canada, Office of the Director of Public Prosecutions, RCMP External Review Committee, Office of the Public Sector Integrity Commissioner, Public Appointments Commission Secretariat and Registry of the Public Servants Disclosure Tribunal).

**Table 44 – PSEA Population changes by department
March 2007 to March 2008**

Department	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2007	March 2008	Difference	Year-over-year % change
	No.	No.		
Agriculture and Agri-Food Canada	7 128	6 945	-183	-2.6
Assisted Human Reproduction Agency of Canada	0	2	2	N/A
Atlantic Canada Opportunities Agency	748	757	9	1.2
Canada Border Services Agency	12 668	13 739	1 071	8.5
Canada Industrial Relations Board	92	88	-4	-4.3
Canada School of Public Service	762	838	76	10.0
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	8	6	-2	-25.0
Canadian Environmental Assessment Agency	148	149	1	0.7
Canadian Forces Grievance Board	41	39	-2	-4.9
Canadian Grain Commission	632	643	11	1.7
Canadian Heritage	2 205	2 272	67	3.0
Canadian Human Rights Commission	196	185	-11	-5.6
Canadian Human Rights Tribunal	22	19	-3	-13.6
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	24	22	-2	-8.3
Canadian International Development Agency	1 771	1 915	144	8.1
Canadian International Trade Tribunal	73	64	-9	-12.3
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	414	426	12	2.9
Canadian Space Agency	643	625	-18	-2.8
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	220	208	-12	-5.5
Canadian Transportation Agency	235	224	-11	-4.7
Citizenship and Immigration Canada	4 016	4 061	45	1.1
Competition Tribunal (Registry of the)	14	10	-4	-28.6
Copyright Board	9	11	2	22.2
Correctional Service Canada	14 909	15 805	896	6.0
Courts Administration Service	615	596	-19	-3.1
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	439	414	-25	-5.7
Environment Canada	6 682	6 445	-237	-3.5
Finance Canada	989	1 091	102	10.3

Table 44 – PSEA Population changes by department
March 2007 to March 2008 *(continued)*

Department	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2007	March 2008	Difference	Year-over-year % change
	No.	No.		
Financial Consumer Agency of Canada	37	44	7	18.9
Fisheries and Oceans Canada	10 363	10 551	188	1.8
Foreign Affairs and International Trade Canada*	6 428	7 358	930	14.5
Hazardous Materials Information Review Commission Canada	32	27	-5	-15.6
Health Canada	9 185	9 750	565	6.2
Human Resources and Social Development Canada	22 891	23 699	808	3.5
Immigration and Refugee Board of Canada	866	858	-8	-0.9
Indian Affairs and Northern Development Canada	4 200	4 296	96	2.3
Industry Canada	5 481	5 460	-21	-0.4
Infrastructure Canada	171	216	45	26.3
International Joint Commission (Canadian Section)	32	37	5	15.6
Justice Canada	4 962	5 158	196	4.0
Library and Archives Canada	1 156	1 160	4	0.3
Military Police Complaints Commission	11	15	4	36.4
NAFTA Secretariat - Canadian Section	10	11	1	10.0
National Defence (public service employees)	23 771	25 067	1 296	5.5
National Energy Board	298	294	-4	-1.3
National Farm Products Council	10	14	4	40.0
National Parole Board	343	370	27	7.9
Natural Resources Canada	4 706	4 632	-74	-1.6
Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada	279	405	126	45.2
Office of the Chief Electoral Officer	420	424	4	1.0
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs	63	63	0	0.0
Office of the Commissioner of Official Languages	150	151	1	0.7
Office of the Co-ordinator, Status of Women	83	89	6	7.2
Office of the Correctional Investigator of Canada	18	10	-8	-44.4
Office of the Governor General's Secretary	165	159	-6	-3.6
Office of the Registrar of Lobbyists	17	23	6	35.3

Table 44 – PSEA Population changes by department
March 2007 to March 2008 (continued)

Department	Indeterminate, specified term, casual and student population			
	March 2007	March 2008	Difference	Year-over-year % change
	No.	No.		
Office of the Superintendent of Financial Institutions	460	464	4	0.9
Offices of the Information and Privacy Commissioners	150	151	1	0.7
Patented Medicine Prices Review Board	44	47	3	6.8
Privy Council Office	777	797	20	2.6
Public Health Agency of Canada	2 037	2 262	225	11.0
Public Safety Canada	810	938	128	15.8
Public Service Commission of Canada	990	1073	83	8.4
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	592	647	55	9.3
Public Service Labour Relations Board	70	78	8	11.4
Public Works and Government Services Canada	12 486	12 858	372	3.0
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	5343	5707	364	6.8
Royal Canadian Mounted Police External Review Committee	3	2	-1	-33.3
Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission	19	11	-8	-42.1
Statistics Canada	5 902	5 850	-52	-0.9
Supreme Court of Canada (Office of the Registrar)	199	194	-5	-2.5
Transport Canada	5 021	5 229	208	4.1
Transportation Appeal Tribunal of Canada	7	9	2	28.6
Treasury Board of Canada Secretariat	961	1099	138	14.4
Veterans Affairs Canada	3 866	4105	239	6.2
Western Economic Diversification Canada	403	414	11	2.7
TOTAL	191 991	199 875	7 884	4.1

Note:

The difference between the number of organizations identified in this table (76) and the number of organizations with ADAIs (82) is related to:

- the merge of Indian Oil and Gas Canada with Indian Affairs and Northern Development Canada and of Passport Canada with the Department of Foreign Affairs and International Trade Canada; and
- organizations or departments that do not show as separate entities in the PWGSC pay system which means PSC can not show population and/or hiring and staffing activities (Office of the Correctional Investigator of Canada, Office of the Director of Public Prosecutions, RCMP External Review Committee, Office of the Public Sector Integrity Commissioner, Public Appointments Commission Secretariat and the Registry of the Public Servants Disclosure Tribunal). Partial population numbers are shown for Office of the Correctional Investigator of Canada and RCMP External Review Committee.

The growth shown for Foreign Affairs and International Trade Canada is mainly due to Passport Canada which had a population growth of 33%.

The population counts are taken from the Canada Public Service Agency's incumbent file which is an extract from the Public Works and Government Services Canada pay system and may vary from counts maintained in departmental human resources systems.

Table 45 – Priority administration (public service total)

Number of priority entitlements registered and number of placements and other removals, by priority type
April 1, 2007 to March 31, 2008

Priority type	Carry-over (a)	New cases	Total (carry-over + new cases)	Appointed	Resigned and/or retired	Expired	Other removal (b)	Total outflows	Active at end of period
Leave of absence (sec. 41)	241	260	501	113	15	37	30	195	306
Layoff (sec. 41)	5	4	9	1	0	4	0	5	4
TOTAL – Statutory priorities	246	264	510	114	15	41	30	200	310
Surplus (sec. 5)	204	254	458	211	26	0	55	292	166
Disabled employee (sec. 7)	47	46	93	11	6	13	17	47	46
Medically released CF/RCMP (sec. 8)	155	244	399	138	1	24	4	167	232
Relocation of spouse (sec. 9)	324	453	777	223	10	41	155	429	348
Reinstatement to higher level (sec. 10)	172	108	280	35	6	118	3	162	118
Governor General's exempt staff (sec. 6)	0	1	1	0	0	0	0	0	1
TOTAL – Regulatory priorities	902	1 106	2 008	618	49	196	234	1 097	911
GRAND TOTAL	1 148	1 370	2 518	732	64	237	264	1 297	1 221

(a) The number of carry-over from March 31, 2007 differs from the number of active cases at March 31, 2007 published in last year's Annual Report due to priority registrations received late in March 2007 and activated after the start of the new fiscal year. The validation of data to the Priority Information Management System may also be a factor.

(b) Priority type changes are included in "Other Removal."

Table 46 – Number of cases in which the exemption period exceeds four years (appointments under the 1981 Order)

Organization	Total of situations exceeding four years
Agriculture and Agri-Food Canada	10
Canada Border Services Agency	3 or less
Canada Public Service Agency	3 or less
Canadian Heritage	3 or less
Canadian International Development Agency	3 or less
Canadian Space Agency	3 or less
Citizenship and Immigration Canada	9
Correctional Service Canada	4
Environment Canada	8
Finance Canada	3 or less
Fisheries and Oceans Canada	5
Foreign Affairs and International Trade Canada*	5
Health Canada	8
Human Resources and Social Development Canada / Service Canada*	16
Indian Affairs and Northern Development Canada	3 or less
Industry Canada	3 or less
Justice Canada	3 or less
Library and Archives Canada	4
National Defence (public service employees)	14
Office of the Superintendent of Financial Institutions	3 or less
Public Health Agency of Canada	8
Public Service Commission of Canada	3 or less
Public Works and Government Services Canada	23
Royal Canadian Mounted Police (public service employees)	3 or less
Statistics Canada	43
Transport Canada	4
Transportation Safety Board of Canada	3 or less
Treasury Board of Canada Secretariat	3 or less
TOTAL	184*

*Passport Canada's cases have been included in the overall number for Foreign Affairs and International Trade.
Service Canada's cases have been included in the overall number for Human Resources and Social Development Canada.

Appendix 5

Audit, Evaluation and Studies Plan / 2008-2009 and 2009-2010

The PSC, on behalf of Parliament, oversees the integrity of the staffing system and the political impartiality of the public service. In order to fulfill the accountability to Parliament of this mandate, the PSC conducts audits, evaluations and studies to examine the staffing activities of departments and agencies and to analyze government-wide issues.

This Audit, Evaluation and Studies Plan is designed to support the PSC's goal to audit departments and agencies on a cyclical basis of about five to seven years and to prepare the PSC for the five-year review of the *Public Service Employment Act* (PSEA). More specifically, this plan identifies the engagements planned for fiscal years 2008-2009 and 2009-2010. This plan is subject to modifications as the PSC updates its risk indicators and monitoring activities.

Audits

The PSC performs audits on the staffing activities of individual organizations and on government-wide issues examined in a number of departments and agencies. These audits are objective and systematic examinations that provide independent assessments of the performance and management of staffing activities. They also provide information, observations and recommendations. Their purpose is to provide objective information, advice and assurance to Parliament, and ultimately to Canadians, on the integrity of the appointment process, including the protection of merit and non-partisanship.

Government-wide audits

Government-wide audits cover cross-cutting issues and staffing activities across several departments and agencies. The PSC may, when appropriate, base its conclusions on a sample of organizations. Government-wide audits provide independent assessments of the performance and management of staffing activities in those organizations subject to the PSEA. They provide objective information, advice and assurance to Parliament, and ultimately to Canadians, on the integrity of the appointment process in the federal public service.

Entity audits

Entity audits cover staffing activities and issues of individual government departments and agencies. Generally, the objectives of these audits are to determine whether an organization has the appropriate framework, systems and practices in place to manage its staffing activities and to determine whether staffing activities complied with the PSEA, other governing authorities and policies, and the instrument of delegation signed with the PSC. The PSC may make recommendations to deputy heads in its audit reports and conduct follow-up audits to ensure that the organization has taken the corrective actions prescribed to resolve the issues raised.

Follow-up audits

As a result of its audits, the PSC makes recommendations to departments and agencies for improvement in their staffing systems and practices. The PSC may also remove or impose conditions on the delegation of staffing authority. It monitors the implementation of the recommendations and conducts follow-up audits. In those situations where the PSC has imposed conditions on the delegation of staffing authority, the PSC proceeds with follow-up audits when the results of the monitoring activities indicate that significant improvements have been made and the organization may be in a position for the PSC to remove the conditions imposed on the organization's delegated staffing authority.

Evaluations

One way in which the PSC ensures that the staffing system is functioning well is through government-wide evaluations, such as considering the effect of its policies on federal organizations and how well they are responding to the authorities delegated to them by the PSC. One goal of government-wide evaluations is to proactively identify and take advantage of emerging opportunities for improvement. Another equally important goal of conducting government-wide evaluations is to prepare the PSC to participate in the five-year legislative review of the PSEA. The timing and intensity of efforts on the evaluation modules are determined by the Five-Year Evaluation Framework of the PSEA.

Studies

Studies involve the gathering of information on an issue that needs clarification or is of current parliamentary or public interest. They are normally more descriptive or exploratory in nature than audits. Some studies may be done in partnership with government-wide audits. While still focussed on staffing issues, studies usually concentrate on describing a subject or developing an information base, exploring that subject or information base and/or developing a method to assess that subject or information base in the future.

Statistical studies

Statistical studies are analytical studies that make use of the PSC's extensive data holdings in order to shed light on issues related to hiring and staffing activities in the federal public service. Statistical studies usually concentrate on describing in analytical terms how the staffing system functions, addressing specific policy or program issues from an analytical perspective and/or providing analytical support to the PSC's oversight functions.

Summary of audits, evaluations and studies underway or planned 2008-2009 and 2009-2010

Underway or Planned 2008-2009	
Title	Description
Audit – Federal Student Work Experience Program (FSWEP)	Government-wide audit
Audit – Infrastructure Canada	Entity audit
Audit – Security of PSC Test Administration Departments	Audit of effectiveness of access controls to official of language tests
Statistical Study – Temporary versus Permanent Start ups and Career Paths in the Federal Public Service (Part I)	Study on whether first tenure in the public service affects career progression
An Update on Time to Staff	Update our understanding of how long it takes to staff a position under the current PSEA
Evaluation Module – Implementation Status and Impact	Report on initial implementation of the Act and associated policy regime – use of flexibilities and strengthening accountability
Evaluation Module – International Benchmarking	Part of Evaluation Module – Achievement of PSEA Objectives
Survey – Public Works and Government Services Canada	An audit survey allows the PSC to make an initial assessment of an organization's staffing activities to determine what, if any, further oversight may be appropriate. This could include an audit, investigations and/or the continuation of regular annual monitoring
Survey – Indian Affairs and Northern Development Canada	
Survey – Office of the Information Commissioner of Canada	

Planned 2009-2010

Title	Description
Audit – Health Canada	Entity audit
Audit – Canada Border Services Agency	Entity audit
Audit – Immigration and Refugee Board of Canada	Entity audit
Follow up Audit – Canadian Space Agency	Entity follow-up audit
Audit – Casual	Audit of the use of casuals
Audit – Planning	Audit Report – Key input into five-year evaluation
Audit – Monitoring	Audit Report – Key input into five-year evaluation
Study on Staffing Community	Study Report – Key input into five-year evaluation
Study – Non-Advertised/Choice of Appointment Process	Study on best practices
Statistical Study – Temporary versus Permanent Entries: A pathway analysis of public service careers (Part II)	Study whether first tenure in the public service affects career progression
Evaluation Module – Application of Merit Criteria	Impact evaluation on the application of merit criteria
Evaluation Module – Time and Cost to Staff	Report on time and cost to staff
Evaluation Module – Changes in Staffing Patterns	Report on changes in staffing patterns
Evaluation Module – Access to Public Service Jobs	Impact evaluation on access
Evaluation Module – Alternative Delivery Models Study	Report on alternative delivery models
Evaluation Module – Political Impartiality in the Public Service	Impact evaluation on political neutrality

Appendix 6

Glossary

Aboriginal peoples (Autochtones) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons who are Indians, Inuit or Métis.

Abuse of authority (Abus de pouvoir) – Improper conduct that includes bad faith and personal favouritism.

Accelerated Economist Training Program (AETP) (Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE) – A program under the Post-Secondary Recruitment umbrella administered by the Canada Public Service Agency that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines but with a background in economics.

Access (Accessibilité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act* requiring that persons from across the country have a reasonable opportunity, in their official language of choice, to apply and to be considered for public service employment.

Acting appointment (Nomination intérimaire) – The temporary promotion of an employee.

Active monitoring (Surveillance active) – An on-going process of gathering and analyzing information to assess staffing performance and provide an early indication if adjustments are required to staffing approaches.

Advertised appointment process (Processus de nomination annoncé) – When persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.

Appeal (Appel) – Under section 21 of the previous *Public Service Employment Act*, the recourse process for an individual not selected for an appointment in an internal closed competition or without a competition process.

Appointment (Nomination) – An action taken under the *Public Service Employment Act* to hire or promote someone.

Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) (Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN) – The formal document by which the PSC delegates its authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

Appointment Framework (Cadre de nomination) – Sets out expectations for deputy heads when designing their staffing systems to ensure they respect legislative requirements and values guiding staffing in the public service. The framework has three components: appointment policy, delegation and accountability.

Appointment Framework Knowledge Test (AFKT) (Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN) – A test developed by the PSC to assess Human Resources (HR) specialists’ knowledge of the PSC Appointment Framework and the related legislation. A condition of delegation is that deputy heads ensure that those to whom authority is sub-delegated have access to HR specialists whose knowledge of the Appointment Framework has been validated by the PSC.

Appointment policy (Lignes directrices en matière de nomination) – Under the *Public Service Employment Act*, the PSC can establish policies on making and revoking appointments and taking corrective action. The PSC has a number of policies on specific subjects that correspond to key decision points in appointment processes and should be read in conjunction with the *Public Service Employment Regulations*.

Area of selection (Zone de sélection) – The geographic, occupational, organizational and/or employment equity criteria that applicants must meet in order to be eligible for appointment that provides reasonable access to internal and external appointments and a reasonable area of recourse for internal non-advertised appointments. A national area of selection is prescribed by the PSC for certain external appointment processes.

Assessment methods (Méthodes d’évaluation) – Methods such as interviews, written tests, reference checks and simulations designed to assess candidates against the qualifications for the position.

Assessment requirements (Critères d’évaluation) – The PSC Assessment Policy sets out specific requirements to ensure that assessment processes and methods result in the identification of the person(s) who meet(s) the qualifications and other merit criteria used in making the appointment decision and provides a sound basis for making appointments according to merit.

Asset qualifications (Qualifications constituant un atout) – Qualifications that are not essential to perform the work, but which would benefit the organization or enhance the work to be performed. Asset qualifications may include experience, education, knowledge, skills, personal suitability, or any other qualification with the exception of official language requirements.

Assignment (Affectation) – The temporary movement of an employee within a department or agency to perform the functions of another existing position or to take on a special project. An assignment cannot be a promotion or be used to extend an employment period.

Audit (Vérification) – An objective and systematic examination of activities that provide an independent assessment of the performance and management of those activities.

Barrier (Obstacle) – Physical obstacles, policies, practices or procedures that restrict or exclude persons in designated groups or those protected by the *Canadian Human Rights Act* from employment-related opportunities in the federal public service. Barriers include attitudes and behaviours that may exclude certain persons or groups of persons from full participation in an appointment process, in particular, and the workplace, in general.

Casual employment (Emploi occasionnel) – A short-term employment option to hire someone.

Under the *Public Service Employment Act* (PSEA), a casual worker cannot work more than 90 working days in one calendar year in a given organization, with the exception of the Office of the Chief Electoral Officer, where, in certain circumstances, the maximum period is 165 working days in one calendar year. The provisions of the PSEA, such as the merit requirement, do not apply to casual workers.

Classification (Classification) – The occupational group, sub-group (if applicable) and level assigned to a position.

Collective staffing process (Processus de dotation collective) – An approach that allows for one staffing process to fill several similar positions within or between departments and agencies, as opposed to several individual processes.

Co-operative Education/Internship Program (CO-OP) (Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop) – A program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service to help them fulfill the requirements of their academic program.

Corrective action (Mesures correctives) – A process aimed at correcting an error, omission or improper conduct that affected the selection of the person appointed in an appointment process, or to address situations where an employee has engaged in an inappropriate political activity.

Cost recovery (Recouvrement des coûts) – Setting user fees to cover some or all of the costs incurred in providing a product or service rather than funding the product or service.

Departmental Staffing Accountability Report (DSAR) (Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD) – A periodic report that organizations provide to the PSC on the management and results of their staffing operations. The DSAR asks questions based on the Staffing Management Accountability Framework and the appointment values.

Deployment (Mutation) – The movement of a person from one position to another in accordance with Part 3 of the *Public Service Employment Act*. A deployment cannot be a promotion and cannot change the tenure of employment from specified term to indeterminate. A person who is deployed is no longer the incumbent of his or her previous position.

Designated groups (Groupes désignés) – As defined in the *Employment Equity Act*, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Often referred to as employment equity designated groups.

Employee (Fonctionnaire) – A person employed in the part of the public service to which the PSC has exclusive authority to make appointments.

Employment equity program (Programme d'équité en matière d'emploi) – Positive policies, practices or elements of an employment equity plan designed to address identified disadvantages and under-representation of a designated group.

Essential qualifications (Qualifications essentielles) – Qualifications necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed. These include education, experience, occupational certification, knowledge, abilities and skills, aptitudes, personal suitability and official language proficiency.

E-staffing (Dotation électronique) – The use of technology to support managers conducting staffing processes, such as by electronically screening large numbers of applications.

Exclusion Approval Order (EAO) (Décret d'exclusion) – Allows for the exclusion of person(s) or position(s) from the application of some or all of the *Public Service Employment Act* where the PSC decides that it is neither practicable nor in the best interests of the public service to apply the Act or any of its provisions. An EAO may be specific or general in nature and requires the approval of the Governor in Council. An EAO is generally accompanied by Governor in Council regulations, made on the recommendation of the PSC, prescribing how to deal with the positions or persons excluded under the EAO.

Executive Group (Groupe de la direction) – An occupational group providing leadership to the public service. It consists of five levels (EX-1 to EX-5).

EX-equivalent levels (Niveaux équivalents EX) – Commonly called "EX equivalents" these levels correspond to at least the entry level of the Executive Group.

External appointment process (Processus de nomination externe) – A process in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

Fairness (Justice) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act* requiring that decisions be made objectively and free from political influence or personal favouritism, that policies and practices reflect the just treatment of persons, and that persons have the right to be assessed in their official language of choice.

Federal Student Work Experience Program (FSWEP) (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE) – A program through which federal organizations recruit students. FSWEP provides full-time secondary or post-secondary students in an accredited institution with employment opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

Fiscal year (Année financière ou exercice financier) – April 1 to March 31, for the public service.

Functional community (Collectivité fonctionnelle) – A specific career grouping (e.g. Finance, Communications, Policy, Comptrollership), for which a collaboration across departments and agencies has been formed to address the community's collective human resources needs.

Human resources planning (Planification des ressources humaines) – A process that identifies an organization's current and future human resources needs and the planned objectives and strategies to meet these needs.

Imperative appointment (Nomination impérative) – Means that an individual must meet the language requirements of the position, as identified by the deputy head, at the time of appointment.

In-basket exercise (Exercice de la corbeille) – An assessment technique that simulates the important aspects of a management position. The candidate must respond to managerial issues and problems that are presented in the form of documents such as e-mails from superiors, peers and subordinates; organizational reports; letters from stakeholders and messages and other correspondence that have accumulated in the manager's "in-basket".

Indeterminate (permanent) employment (Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent) – Employment of no fixed duration, whether part-time, full-time or seasonal.

Indicator (Indicateur) – A quantification or qualification characteristic that is measured to assess the extent to which an expected result is achieved and which is used to predict the health of the federal public service appointment system.

Informal discussion (Discussion informelle) – The opportunity for a person eliminated from consideration in an internal appointment process to discuss the decision informally before an appointment is made.

Infotel (Infotel) – A toll-free telephone service provided by the PSC that allows Canadians to hear the employment opportunities open to the public advertised at www.jobs.gc.ca.

Internal appointment process (Processus de nomination interne) – A process for making one or more appointments for which only persons employed in the public service may be considered.

Inventory (Répertoire) – A listing of applicants in selection processes that could be used to staff identical or similar positions in one or more organizations. Managers can search the inventory to find applicants that meet the essential and asset criteria.

Investigation (Enquête) – An inquiry into an alleged violation of the *Public Service Employment Act* or the *Public Service Employment Regulations*.

Key Leadership Competencies (Compétences clés en leadership) – Seven competencies containing specific effective behaviours for each level of the key leadership competencies profile. The competencies are Values and Ethics, Strategic Thinking, Analysis and Ideas, Engagement, and Action Management, People Management, Financial Management (the last three contributing to Management Excellence).

- Key success factors** (Indicateurs clés de réussite) – Infrastructure, processes, practices, and actions as articulated under the Staffing Management Accountability Framework's Key Change Areas and associated indicators, necessary for the achievement of positive staffing results.
- Language requirements of the position** (Exigences linguistiques du poste) – The designation of a public service position, by the deputy head, as bilingual or unilingual according to the following categories: bilingual, English essential, French essential or either English or French essential.
- Layoff** (Mise en disponibilité) – The involuntary termination of an employee's services because of a lack of work, the discontinuance of a function, or the transfer of work or a function outside the public service.
- Linguistic profile** (Profil linguistique) – The language requirements of a bilingual position and the proficiency level required in the second official language for reading, writing and oral interaction.
- Management Trainee Program (MTP)** (Programme de stagiaires en gestion – PSG) – A program that recruits and develops recent graduate students at the masters level in a variety of disciplines who have the potential to excel as future leaders in the federal public service. The program offers a combination of challenging work assignments and formal learning components.
- Merit** (Mérite) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*. An appointment is made on the basis of merit when a person appointed meets the essential qualifications for work to be performed, as established by the deputy head, including official language proficiency. The sub-delegated manager may also take into account any current or future asset qualifications, operational requirements and organizational needs.
- Merit criteria** (Critères de mérite) – Essential qualifications as well as other merit criteria. Essential qualifications are those necessary for the work to be performed; they must be met in order for a person to be appointed. The other merit criteria can include any additional current or future asset qualifications, operational requirements or organizational needs, as established by the deputy head. The sub-delegated manager decides whether to apply the other criteria when making an appointment.
- Non-advertised appointment process** (Processus de nomination non annoncé) – An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.
- Non-imperative appointment** (Nomination non impérative) – An indeterminate appointment to a bilingual position that the deputy head has identified as not requiring a person who meets the required level of language proficiency at the time of appointment. Individuals appointed as a result of a non-imperative appointment either meet the language requirements at the time of appointment, agree to attain the required level of language proficiency within two years of the date of appointment, or are exempted from meeting the language requirements of the position on medical grounds or as a result of their eligibility for an immediate annuity within two years of appointment.

Non-partisanship (Impartialité politique) – One of the core values of the *Public Service Employment Act*, non-partisanship ensures that appointments and promotions to and within the public service are made free from political influence and supports the capacity and willingness of employees to serve governments, regardless of political affiliation. See also Political activity.

Notification (Notification) – The two-step requirement to provide, in writing, the name of the person being considered for appointment, known as Notification of Consideration, and the name of the person being proposed or appointed, known as the Proposal of Appointment or Notification of Appointment, to all persons in the area of selection who participated in an advertised internal appointment process and to all persons in the area of selection for a non-advertised internal process.

Occupational group (Groupe professionnel) – A grouping used for classification, comprising similar kinds of work requiring similar skills.

Officer-level jobs (Postes de niveau d'agent) – Includes jobs involved in scientific, professional, administration and technical functions. Examples include biologists, commerce officers and statisticians.

Operational requirements (Exigences opérationnelles) – Current or future requirements to ensure the work to be performed can be completed. For operations that run 24 hours a day, shift work might be an example of an operational requirement.

Oral Interaction Test (Test d'interaction orale) – A test to assess a candidate's ability to speak and understand his or her second official language in a work context. The test takes the form of an interview with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

Organizational needs (Besoins organisationnels) – Current or future needs that are not essential to do the work but could enhance how the organization operates or fulfills its mandate. Organizational needs could include the consideration of employment equity designated group members.

Organizations (Organisations) – In this report, the term "organizations" refers to federal government departments and agencies.

Personal favouritism (Favoritisme personnel) – Involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to a current employee or a candidate for employment in the public service for personal gain and contrary to the good of the organization.

Persons with disabilities (Personnes handicapées) – As defined by the *Employment Equity Act*, persons who have a long term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or believe that an employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment. The definition includes persons whose functional limitations resulting from their impairment have been accommodated in their current job or workplace.

- Political activity** (Activité politique) – As defined by Part 7 of the *Public Service Employment Act*, political activity includes carrying on any activity in support of, within or in opposition to a political party; carrying on any activity in support of or in opposition to a candidate before or during an election period; or seeking nomination or being a candidate in a federal, provincial, territorial or municipal election before or during the election period.
- Political influence** (Influence politique) – Interference in the appointment process. It could include, but is not limited to, interference by a minister's or a member of Parliament's office.
- Post-Secondary Recruitment (PSR)** (Programme de recrutement postsecondaire – RP) – A program managed by the PSC, that supports organizations wanting to recruit post-secondary graduates from across the country into entry-level positions. The program has two components: a general inventory and a targeted approach through which organizations can advertise specific job opportunities or career choices.
- Priority entitlement** (Droit de priorité de nomination) – The right to be appointed to vacant positions ahead of all other persons. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (surplus employees appointed within their own organization; leave of absence; and layoff, in that order) and six regulatory priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus employees appointed outside their own organization; Governor General's exempt staff; employees who become disabled; Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police who are released for medical reasons; relocation of spouse or common law partner and reinstatement, in no particular order).
- Priority data** (Données sur les priorités) – Data on priority entitlements obtained from the PSC's Priority Information Management System (PIMS). PIMS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priority entitlements to suitable vacancies within departments or agencies. The inventory is comprised of employees identified by organizations as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priority entitlements.
- Priority Information Management System (PIMS)** (Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP) – The PSC's Web-based tool that helps ensure that entitlements to a priority in appointment, as mandated by the *Public Service Employment Act* and *Public Service Employment Regulations*, are observed.
- Priority person** (Bénéficiaire de priorité) – A person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or *Public Service Employment Regulations*, for a limited period, to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service. To be appointed the person must meet the essential qualifications of the position.
- Public service** (Fonction publique) – As defined by the *Public Service Employment Act*, the departments named in Schedule I to the *Financial Administration Act*, the organizations named in Schedule IV to that Act, and the separate agencies named in Schedule V to that Act.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (PSOLEAO) (Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP) – Provides for certain circumstances in which a person is excluded from meeting the official languages proficiency requirements of a bilingual position for a limited period of time.

Public Service Resourcing System (PSRS) (Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP) – An electronic tool that screens applicants in minutes, based on responses to a customized on-line application form that includes an on-line questionnaire.

Public Service Staffing Modernization Project (PSSMP) (Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP) – PSSMP is a multi-year project to modernize staffing across the Government of Canada. It will put in place a flexible environment which addresses differing organizational needs, provides common staffing tools and support, and supports accountability, oversight and the values of fairness, transparency, representativeness and access.

Recruitment (Recrutement) – Hiring from outside the public service.

Recruitment of Policy Leaders Program (RPL) (Programme de recrutement de leaders en politiques – RLP) – Targets and recruits Canadian graduate students from universities within Canada and abroad who have achieved academic excellence, acquired policy-relevant experience and demonstrated leadership skills through their work, volunteer activities or academics.

Representativeness (Représentativité) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act* requiring that appointment processes be conducted without bias and without creating systemic barriers in order to help achieve a public service that reflects the Canadian population it serves.

Research Affiliate Program (RAP) (Programme des adjoints de recherche – PAR) – A program that recruits post-secondary students throughout the year who require experience in applied research.

Resourcing (Ressourcement) – External and internal appointment activities.

Second language evaluation (SLE) (Évaluation de langue seconde – ELS) – Language tests administered by the PSC to determine the second official language proficiency of employees and applicants. Includes reading, writing and oral interaction tests that assess the applicants' ability to read, write, and to speak and understand their second official language in a work context.

Simulations for the Selection of Executives (SELEX) (Simulations pour la sélection des EX – SELEX) – A PSC assessment instrument to evaluate Key Leadership Competencies. It is used in selection processes for entry-level executive positions in the federal public service.

SmartShops (Ateliers futés) – Information sessions led by the PSC to assist human resources professionals and managers to gain a deeper understanding and practical knowledge of the flexibilities of the *Public Service Employment Act* and the PSC Appointment Framework. Through structured presentations, practical exercises and group discussions, participants share best practices and familiarize themselves with the issues surrounding various topics.

Specified term employment (Emploi pour une durée déterminée) – Part-time or full-time employment of a fixed duration.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) (Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD) – The SMAF sets out the PSC's expectations for a well-managed appointment system and the reporting requirements of deputy heads to the PSC. It serves as the basis for measuring key success factors and the achievement of results and appointment values.

Student bridging (Intégration des étudiants) – A mechanism that allows managers to hire qualified recent post-secondary graduates who have previously worked in the public service through student employment programs, such as the Federal Student Work Experience Program, the Co-operative Education and Internship Program or the Research Affiliate Program, in accordance with organizational criteria or policies.

Sub-delegated manager (Gestionnaire subdélégué) – A person to whom a deputy head has sub-delegated, in writing, the authority to exercise specific appointment and appointment-related authorities which have been delegated to the deputy head by the PSC.

Surplus employee (Fonctionnaire excédentaire) – An indeterminate employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head, owing to lack of work, discontinuance of a function, a relocation for which the employee does not wish to move or the transfer of work or a function outside the public service.

Tenure (Durée d'emploi) – The period of time for which a person is employed.

Transparency (Transparence) – One of the guiding values of the *Public Service Employment Act*, requiring that information about strategies, decisions, policies and practices be communicated in an open and timely manner.

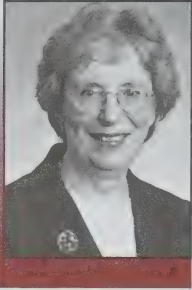
Visible minorities (Membres des minorités visibles) – As defined in the *Employment Equity Act*, persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.

Women (Femmes) – An employment equity designated group under the *Employment Equity Act*.

Workforce availability (Disponibilité au sein de la population active) – Relates to the distribution of people in the designated groups as a percentage of the total Canadian workforce. For the purposes of the federal public service, workforce availability is based only on those occupations in the Canadian workforce that correspond to the occupational groups in the public service. The estimates used for the designated groups are based on the 2001 Census data.

Biographies





Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is the Chair of the Canadian Council on Health Services Accreditation. In the recent past, she was a member of the Board of Trustees of the Ottawa Grace Manor and Ottawa Hospital. She is also on the nominating committee of the Community Foundation of Ottawa.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.



Manon Vennat, Commissioner

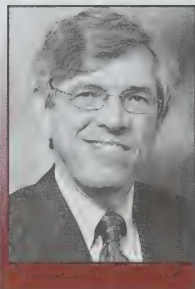
Effective June 10, 2004, Ms. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada. She will hold office for a term of seven years.

Ms. Vennat, a lawyer by profession, was until September 30, 2004 Chairperson of Spencer Stuart (Montréal), an international executive search firm. She has since established her own consulting firm, Manon Vennat and Associates.

She joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Prior to founding *Le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal*, where she was Executive Director until 1980, she held various positions with the Government of Canada. Ms. Vennat has represented the private sector in government legal and regulatory dossiers in Québec and Ottawa and taken part in a number of federal government task forces and advisory groups.

She is currently Chairperson of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History and is an emeritus governor of McGill University. She is a former member of Board of the Public Policy Forum, where she was honoured in 2001 for her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Prior to her joining Spencer Stuart in 1986, Ms. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors at AES Data. Ms. Vennat holds a Ph.D. (honoris causa) from the University of Ottawa. She is a member of the Quebec Bar and a member of the Order of Canada.



David Zussman, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years.

In August 2005, Mr. Zussman joined the University of Ottawa as the first recipient of the Stephen Jarislowsky Chair for Public Sector Management. In this capacity, he will focus on research, teaching and public programs in public management, governance and accountability.

Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa, including Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

From 2003 to 2005, Mr. Zussman was Executive Vice-President and Chief Operating Officer at EKOS Research Associates Inc.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until 2003.

In 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending. In 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government.

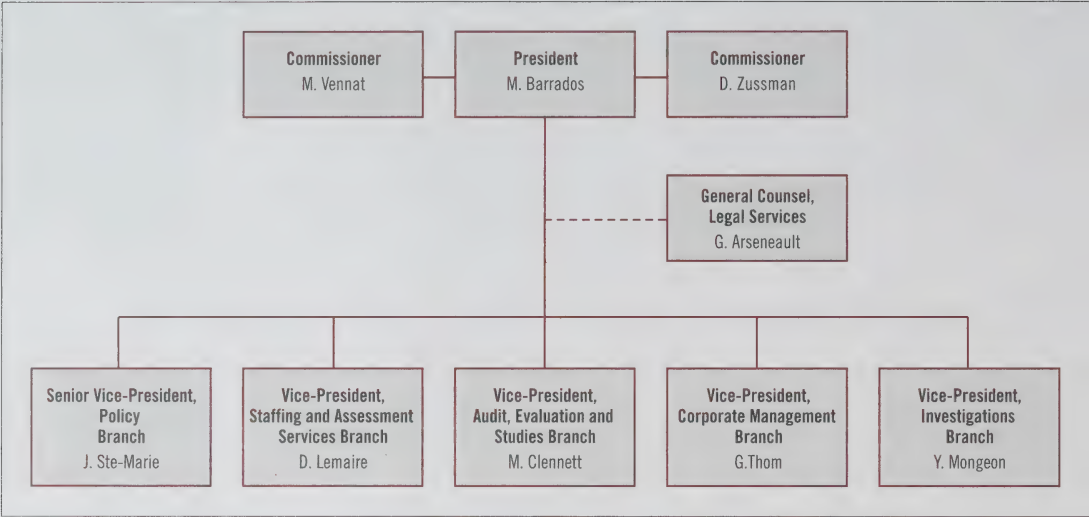
Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternate Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the *Ottawa Citizen*.

He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).

PSC organization



PSC organization



Offices of the Public Service Commission



Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

PSC Corporate Web site: www.psc-cfp.gc.ca

PSC Recruitment site: jobs-emplois.gc.ca

E-mail: infocom@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower

300 Laurier Avenue West

Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: 613-992-9562

Facsimile: 613-992-9352

Regional Offices

Halifax

1505 Barrington Street

Suite 1525, Maritime Centre (mailing address)

17th Floor South (office location)

Halifax, Nova Scotia B3J 3Y6

Information: 1-877-998-7979

Facsimile: 902-426-7277

or Toll free 1-888-457-5333

InfoTel: 1-800-645-5605

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal

200 René-Lévesque Boulevard West

East Tower, 8th Floor

Montréal, Quebec H2Z 1X4

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: 514-496-2404

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscmntl@psc-cfp.gc.ca

National Client Services Directorate (includes National Capital and Eastern Ontario)

66 Slater Street, 4th Floor

Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: 613-996-8048

TTY: 613-996-1205

or Toll free 1-800-532-9397

E-mail: pscnceor@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1 Front Street West, 6th Floor

Toronto, Ontario M5J 2X5

Information: 416-973-3131

TTY: 416-973-2269

Facsimile: 416-973-1883

InfoTel: 1-800-645-5605

TTY: 1-800-532-9397

Information: 1-800-387-0776

E-mail: psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320 Donald Street, 1st Floor

Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: 204-983-2486

Facsimile: 204-983-8188

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscwin@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700 Jasper Avenue, Room 830

Edmonton, Alberta T5J 4G3

Information: 780-495-6134

Facsimile: 780-495-3145

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscedm@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757 West Hastings Street, Suite 210

Vancouver, British Columbia V6C 3M2

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: 604-666-6808

TTY: 1-800-532-9397

E-mail: pscvan@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : 416-973-3131
ATS : 416-973-2269
Télécopieur : 416-973-1883
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Renseignements : 1-800-387-0776
Courriel : pscfor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : 204-983-2486
Télécopieur : 204-983-8188
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscwin@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : 780-495-6134
Télécopieur : 780-495-3145
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscedm@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 604-666-6808
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscvan@psc-cfp.gc.ca

Internet

Site Web ministériel de la CFP :
www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP :

jobs-emplois.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax

1505, rue Barrington, bureau 1525
Centre Maritime (adresse postale)
17^e étage Sud (adresse du bureau)
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6
Renseignements : 1-877-998-7979
Télécopieur : 902-426-7277
ou sans frais 1-888-457-5333
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal

200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8^e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 514-496-2404
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscmtl@psc-cfp.gc.ca

Direction des services à la clientèle nationale

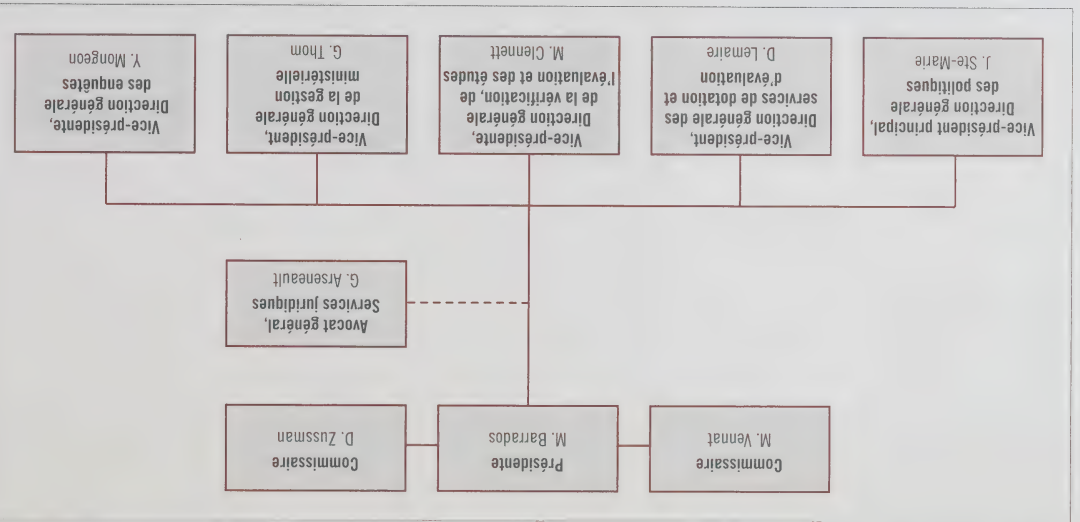
(comprend la Capitale nationale et l'Est de l'Ontario)

66, rue Slater, 4^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 613-996-8048
ATS : 613-996-1205
ou sans frais 1-800-532-9397
Courriel : pscnceor@psc-cfp.gc.ca

Bureaux de la Commission de la fonction publique



Organisation de la CFP



Organisation de la CFP



David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Stephen Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentrera sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez EKOS Research Associates Inc.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet. Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».



Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des jeunes canadiens comme directrice du contenu et adjointe au directeur général. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs du gouvernement fédéral.

Madame Vennat est actuellement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'Université McGill. Elle a été membre du conseil d'administration du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'Université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



Maria Barrados, présidente



Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993. Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et l'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrement des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du *Grace Manor* d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Biographies



Représentativité (Representativeness) – valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pronant des processus de nomination menés sans parti pris qui ne créent pas d'obstacles systémiques, de façon à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – comprend les activités liées aux nominations externes et internes à la fonction publique.

Simulations pour la sélection des EX – SELEX (Simulations for the Selection of Executives – SELEX) – il s'agit de l'instrument qu'utilise la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership. Il est utilisé au cours du processus de dotation des postes de direction de niveau d'entrée, au sein de la fonction publique fédérale.

Surveillance active (Active monitoring) – processus continu de collecte et d'analyse d'information destiné à évaluer le rendement en matière de dotation, et à déceler les premières indications d'un besoin d'ajustements en matière de dotation.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – outil électronique de la CFP permettant de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRRP (Public Service Resourcing System – PSRS) – outil électronique qui présélectionne les candidats en quelques minutes en se fondant sur les réponses dans un formulaire de demande personnalisé en ligne qui comprend un questionnaire en ligne.

Test d'interaction orale (Oral Interaction Test) – évalue l'aptitude du candidat à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un environnement de travail. L'évaluation, qui consiste en une entrevue d'environ une demi-heure avec un évaluateur, porte sur des sujets liés au travail.

Transparence (Transparency) – valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon laquelle l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques doit être communiquée ouvertement et en temps opportun.

Vérification (Audit) – examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection) – critères géographiques, professionnels, organisationnels et d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les candidats pour être admissibles à une nomination; ces critères prévoient un accès raisonnable aux nominations internes et externes, et une zone de recours raisonnable à l'égard des nominations internes non annoncées. La CFP prévoit une zone nationale de sélection pour certains processus de nomination externes.

Programme des adjoins de recherche – PAR (Research Affiliate Program – RAP) – recruté tout au long de l'année des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – programme par lequel les organisations fédérales recrutent des étudiants. Le PFETE offre à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou postsecondaire inscrits dans une institution accréditée l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience inestimable tout en améliorant leurs aptitudes à l'emploi.

Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP (Public Service Staffing Modernization Project – PSSMP) – projet pluriannuel conçu pour moderniser la dotation au gouvernement fédéral. Il permettra de créer un environnement souple pour répondre aux besoins variés des diverses organisations, de fournir un soutien et des outils de dotation communs, et de soutenir la responsabilité, la surveillance et les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, les études, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – rapport périodique que les organisations transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation; ce rapport constitue la réponse aux questions fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et sur les valeurs de nomination.

Recouvrement des coûts (Cost recovery) – le fait d'imposer des frais d'utilisation pour récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées pour fournir un produit ou un service, plutôt que de financer ce produit ou ce service.

Recrutement (Recruitment) – embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – liste des personnes qui ont posé leur candidature dans un processus de sélection et qu'on pourrait employer pour doter des postes identiques ou similaires dans une ou plusieurs organisations. Les gestionnaires peuvent y chercher des candidats qui possèdent les qualifications essentielles et celles constituant un atout.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – processus permettant de procéder à une ou plusieurs nominations uniquement parmi les personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – processus de nomination ne répondant pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Profil linguistique (Linguistic profile) – exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétences dans la seconde langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale.

Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE (Accelerated Economist Training Program – AETP) – programme dans le cadre du recrutement au niveau postsecondaire qu'administre l'Agence de la fonction publique du Canada qui permet de recruter et perfectionner des diplômés universitaires récents dans diverses disciplines, mais qui ont une formation en économie.

Programme de recrutement postsecondaire – RP (Post-Secondary Recruitment Program – PSR) – programme géré par la CFP pour aider les organisations à recruter des diplômés de niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend un répertoire général et un système cible grâce auquel les organisations peuvent annoncer les occasions d'emploi ou choix de carrière particuliers.

Programme de recrutement de leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – cible et recrute des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou de l'étranger qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop (Co-operative Education/ Internship Program – CO-OP) – programme visant à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion – PSG (Management Trainee Program – MTP) – programme qui permet de recruter et de perfectionner des diplômés universitaires ayant récemment obtenu une maîtrise dans diverses disciplines et étant susceptibles de devenir d'excellents leaders dans la fonction publique fédérale. Le programme offre à la fois des affectations stimulantes et un apprentissage formel.

Programme d'équité en matière d'emploi (Employment equity program) – désigne les politiques et pratiques positives, ou les mesures d'un plan d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger les lacunes constatées à l'égard d'un groupe désigné et sa sous-représentation.

Notification (Notification) – exigence en deux volets qui consiste à communiquer par écrit le nom de la personne dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne dont on propose la nomination, soit une proposition de nomination ou une notification de nomination, à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection, dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé.

Obstacle (Barrier) – obstacles physiques, politiques, pratiques ou procéduraux qui limitent les possibilités de personnes faisant partie de groupes désignés ou protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* d'obtenir un emploi dans la fonction publique fédérale ou qui les en excluent. Ces obstacles comprennent les attitudes et les comportements susceptibles d'empêcher certaines personnes ou groupes de personnes de participer pleinement à un processus de nomination, en particulier, ou de s'intégrer au milieu du travail en général.

Organisations (Organizations) – le présent rapport utilise le terme « organisations » pour désigner les ministères et organismes fédéraux.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuels.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – processus servant à déterminer les besoins actuels et à venir en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – englobe les fonctions à caractère scientifique et professionnel, et les fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – méthode grâce à laquelle un processus unique de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – lorsque les personnes dans la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

Processus de nomination externe (External appointment process) – processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

Mérite (Merit) – constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établis l'administrateur général, y compris la compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin organisationnel actuels ou à venir.

Mesures correctives (Corrective action) – processus visant à corriger une erreur, une omission ou un comportement inadéquat qui a influé sur la sélection d'une personne nommée dans le cadre d'un processus de nomination, ou à rectifier une situation où un fonctionnaire a exercé une activité politique inadéquate.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Layoff) – cessation involontaire des services d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Mutation (Deployment) – déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste pour une durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant la mutation.

Niveaux équivalents EX (EX-equivalent levels) – généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction.

Nomination (Appointment) – mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, soit pour embaucher ou promouvoir une personne.

Nomination impérative (Imperative appointment) – signifie que la personne doit répondre aux exigences linguistiques du poste, comme les a déterminées l'administrateur général, au moment de la nomination.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – promotion temporaire d'un fonctionnaire.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée en vertu d'une nomination non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

- Indicateur** (Indicator) – indice quantitatif ou qualitatif utilisé pour évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.
- Indicateurs clés de réussite** (Key success factors) – Infrastructure, processus, méthodes et mesures définies dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et indicateurs pertinents nécessaires à l'atteinte de bons résultats en dotation.
- Influence politique** (Political influence) – ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.
- InfoTel** (InfoTel) – ligne téléphonique d'information sans frais offerte par la CFP pour renseigner les Canadiens sur les postes ouverts au public affichés sur www.emplois.gc.ca.
- Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDARN** (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAl) – document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. Celui-ci détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.
- Intégration des étudiants** (Student bridging) – processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires récemment, pourvu qu'elles aient déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre de programmes d'emplois étudiants, tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou le Programme des adjoints de recherche, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisation.
- Justice** (Fairness) – valeur directrice de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique qui garantit que les décisions sont prises de façon objective et sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, que les politiques et pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.
- Lignes directrices en matière de nomination** (Appointment policy) – aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la CFP peut élaborer des lignes directrices en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il existe un certain nombre de lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.
- Membres des minorités visibles** (Visible minorities) – aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, personnes qui ne sont ni Autochtones ni de race blanche.

- Exigences opérationnelles** (Operational requirements) – exigences actuelles ou à venir qui garantissent que le travail pourra être accompli. Pour les unités qui fonctionnent 24 heures par jour, le travail par quarts constitue un bon exemple d'exigence opérationnelle.
- Favoritisme personnel** (Personal favoritism) – vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique, afin d'en tirer un bénéfice personnel et contraire au bien de l'organisation.
- Femmes** (Women) – groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
- Fonction publique** (Public service) – les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Fonctionnaire** (Employee) – personne employée dans un secteur de la fonction publique où la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations.
- Fonctionnaire excédentaire** (Surplus employee) – fonctionnaire nommé pour une période indéterminée ayant été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction, d'une délocalisation pour laquelle le fonctionnaire ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.
- Gestionnaire subdélégué** (Sub-delegated manager) – personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et autres pouvoirs liés aux nominations, qui lui ont été délégués par la CFP.
- Groupe de la direction** (Executive group) – groupe professionnel assurant le leadership au sein de la fonction publique. Il comporte cinq niveaux (de EX-1 à EX-5).
- Groupe professionnel** (Occupational group) – regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.
- Groupes désignés** (Designated groups) – conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles. Ces groupes sont souvent désignés sous le nom de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.
- Impartialité** (Non-partisanship) – valeur fondamentale de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'impartialité assure que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique résultent d'un processus exempt de toute influence politique et sont conformes à la capacité et à la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique. (Voir aussi *Activité politique*)

Durée d'emploi (Tenure) – période pendant laquelle une personne est employée.

Emploi occasionnel (Casual employment) – possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. Les dispositions de la LEFP, par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate – permanent employment) – emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

Évaluation de langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLT) – tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et candidats. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler, à lire, à écrire et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – EOCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – test de la CFP pour valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués ont accès à des spécialistes des RH dont les connaissances en matière de Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exercice de la corbeille (In-basket exercise) – technique d'évaluation qui consiste à simuler les aspects importants d'un poste de gestion. Le candidat est amené à résoudre les questions et problèmes de gestion qui lui sont présentés sous la forme de documents tels que des courriels provenant de supérieurs, collègues et subordonnés; de rapports organisationnels; de lettres d'intervenants; de messages et d'autres pièces de correspondance qui se sont accumulées dans la corbeille à courriel du gestionnaire.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme étant bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP

(Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – prévoit certaines circonstances dans lesquelles quelqu'un n'a pas à satisfaire aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue pendant une période limitée.

Décret d'exclusion (Exclusion Approval Order – EAO) – décret qui prévoit l'exclusion de personnes et de postes de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les cas où la CFP estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exclusion peut être de nature générale ou particulière, et exige l'approbation du gouverneur en conseil; il est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Discussion informelle (Informal discussion) – possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination ne soit effectuée.

Disponibilité au sein de la population active (Workforce availability) – s'entend de la répartition des personnes appartenant aux groupes désignés proportionnellement à l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Pour la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est basée uniquement sur les emplois de la main-d'œuvre canadienne qui correspondent aux groupes professionnels de la fonction publique. Les estimations utilisées pour les groupes désignés sont fondées sur les données du recensement de 2001.

Données sur les priorités (Priority data) – données sur les droits de priorités de nomination obtenues du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de la CFP. Le SGIP est le répertoire de fonctionnement que la CFP utilise pour présenter des fonctionnaires bénéficiant de priorités légales et réglementaires pour des postes vacants adéquats au sein des ministères ou organismes. Le répertoire comprend des fonctionnaires que leur ministère ou organisme a déterminé comme étant excédentaires ainsi que des bénéficiaires de priorités légales et réglementaires.

Dotation électronique (E-staffing) – utilisation de la technologie pour aider les gestionnaires à mener à bien les processus de dotation, par exemple la présélection électronique d'un grand nombre de demandes d'emploi.

Droit de priorité de nomination (Priority entitlement) – droit d'être nommé à un poste vacant avant quiconque. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire à l'extérieur de son organisation, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).

Besoins organisationnels (Organizational needs) – besoins actuels ou à venir qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre le fait d'examiner la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – définit les attentes envers les administrateurs généraux dans la conception de systèmes de dotation conformes aux exigences prévues par la loi et aux valeurs sur lesquelles repose la dotation dans la fonction publique. Le Cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – le CRGD énonce les attentes de la CFP pour un système de dotation bien géré et les exigences en matière de rapport établies par la CFP pour les administrateurs généraux. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification) – groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

Collectivité fonctionnelle (Functional community) – groupe professionnel particulier (p. ex. finances, communications, politiques, contrôleur), pour lequel une collaboration entre les ministères et organismes a été établie pour traiter les besoins en ressources humaines de la collectivité.

Compétences clés en leadership (Key Leadership Competencies) – sept compétences clés comportant des éléments précis de comportement efficace pour chacun des niveaux du profil de leadership : valeurs et éthique, pensée stratégique, analyse et idées, mobilisation et gestion de l'excellence (gestion par l'action, gestion des personnes et gestion financière).

Critères d'évaluation (Assessment requirements) – les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP établissent des critères précis pour veiller à ce que les processus et méthodes d'évaluation servent à choisir les personnes qui répondent aux qualifications et aux autres critères de mérite employés pour procéder aux nominations; les lignes directrices prévoient des bases solides pour faire des nominations fondées sur le mérite.

Critères de mérite (Merit criteria) – qualifications essentielles et tout autre critère de mérite. Les qualifications essentielles se définissent comme étant nécessaires à l'accomplissement du travail. Un candidat doit les posséder pour être nommé à un poste. Les autres critères de mérite peuvent comprendre toute autre qualification considérée comme un atout, à l'heure actuelle ou à l'avenir, pour les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels, déterminés par l'administrateur général. Le gestionnaire subdélégué peut décider d'appliquer ou non les autres critères au moment de procéder à une nomination.

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – conduite répréhensible comprenant la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

Accessibilité (Access) – une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui fait en sorte que quiconque au Canada a la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

Activité politique (Political activity) – la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* définit l'activité politique comme toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou de se porter candidat à des élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales ou de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – déplacement temporaire d'un fonctionnaire à l'intérieur d'un ministère ou organisme pour remplir les fonctions d'un poste qui existe ou pour prendre en charge un projet spécial. L'affectation ne peut pas être une promotion ni être utilisée pour prolonger une période d'emploi.

Année financière (Fiscal year) – du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Appel (Appeal) – aux termes de l'article 21 de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, processus de recours dont peut se prévaloir une personne qui n'a pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours.

Ateliers fûtes (Smartshops) – séances d'information de la CFP conçues pour aider les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires à mieux comprendre les mesures d'assouplissement de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le Cadre de nomination de la CFP, et à acquérir des connaissances pratiques sur ces sujets. Au moyen de présentations structurées, d'exercices pratiques et de discussions de groupe, les participants échangent sur leurs pratiques exemplaires et se familiarisent avec les questions propres à divers sujets.

Autochtones (Aboriginal peoples) – les Indiens, les Inuits ou les Métis en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Bénéficiaire de priorité (Priority person) – personne qui a le droit, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Vérification – Santé Canada	Vérification d'entité
Vérification – Agence des services frontaliers du Canada	Vérification d'entité
Vérification – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	Vérification d'entité
Vérification de suivi – Agence spatiale canadienne	Vérification de suivi d'entité
Vérification – Employés occasionnels	Vérification de l'utilisation des employés occasionnels
Vérification – Planification	Rapport de vérification – Contribution essentielle à l'évaluation quinquennale
Vérification – Surveillance	Rapport de vérification – Contribution essentielle à l'évaluation quinquennale
Etude sur la collectivité de la dotation	Rapport de vérification – Contribution essentielle à l'évaluation quinquennale
Etude – Processus de nomination non annoncés et choix du processus	Etude des pratiques exemplaires
Etude statistique – Entrée en fonction temporaire contre entrée en fonction permanente : une analyse des cheminements de carrière dans la fonction publique fédérale (partie II)	Etude visant à déterminer si le premier mandat dans la fonction publique a une incidence sur le cheminement de carrière
Module d'évaluation – Application des critères de mérite	Évaluation de l'impact sur l'application des critères de mérite
Module d'évaluation – Délais et coûts de la dotation	Rapport sur les délais et les coûts de la dotation
Module d'évaluation – Changements des tendances en dotation	Rapport sur les changements des tendances en matière de dotation
Module d'évaluation – Accès aux emplois de la fonction publique	Évaluation des répercussions sur l'accessibilité
Module d'évaluation – Étude sur différents modèles de prestation de services	Rapport sur différents modèles de prestation de services
Module d'évaluation – Impartialité politique au sein de la fonction publique	Évaluation de l'impact sur la neutralité politique

Résumé des projets de vérification, d'évaluation et d'études en cours et prévus pour 2008-2009 et 2009-2010

Travaux en cours ou prévus – 2008-2009

Titre	Description
Vérification – Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)	Vérification à l'échelle gouvernementale
Vérification – Infrastructure Canada	Vérification d'entité
Vérification – Sécurité liée à l'administration des examens de la CFP dans les ministères et organismes	Vérification de l'efficacité des contrôles d'accès aux tests de langues officielles
Etude statistique – Entrée en fonction temporaire contre entrée en fonction permanente et les cheminements de carrière dans la fonction publique fédérale (partie I)	Etude visant à déterminer si le premier mandat dans la fonction publique a une incidence sur le cheminement de carrière
Une mise à jour sur la durée du processus de dotation	Le point sur notre façon de comprendre la durée du processus de dotation en vertu de la LEFP actuelle
Module d'évaluation – Etat de la mise en œuvre et incidence	Rapport sur la mise en œuvre initiale de la Loi et du régime de politique connexe – utilisation des mesures d'assouplissement et amélioration de la responsabilisation
Module d'évaluation – Etude comparative internationale	Partie du module d'évaluation – atteinte des objectifs de la LEFP
Etude préparatoire – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Une revue préliminaire permettra à la CFP d'évaluer les activités de dotation d'une organisation afin de déterminer, si nécessaire, les mesures de surveillance supplémentaires appropriées. Celles-ci pourraient comprendre une vérification, une enquête, ou la poursuite du programme de surveillance continue
Etude préparatoire – Affaires indiennes et du Nord Canada	
Etude préparatoire – Commissariat à l'information du Canada	

Les études statistiques sont des études analytiques fondées sur les vastes bases de données de la CFP. Elles permettent de jeter un nouveau regard sur l'embauche et les activités de dotation à la fonction publique fédérale. Les études statistiques sont habituellement axées sur la description, en termes analytiques, des pratiques de dotation. L'étude de questions particulières touchant des politiques et programmes dans une perspective de soutien et d'analyse à l'égard des fonctions de surveillance de la CFP.

Études statistiques

Les études englobent la collecte de renseignements sur une question qui exige des éclaircissements ou qui intéresse les parlementaires ou la population. Par nature, elles sont normalement plus descriptives et exploratoires que les vérifications. Certaines études peuvent être effectuées en même temps que les vérifications à l'échelle gouvernementale. Bien qu'elles mettent toujours l'accent sur les questions de dotation, les études sont habituellement axées sur la description d'un sujet, la constitution d'une base d'information, l'approfondissement du sujet ou de la base d'information et l'élaboration, dans l'avenir, d'une méthode d'évaluation du sujet ou de la base d'information.

Études

La CFP prend les moyens d'assurer le bon fonctionnement du système de dotation, notamment en procédant à des évaluations à l'échelle de l'administration fédérale. Par exemple, elle évalue les répercussions de ses politiques sur les organisations fédérales et examine dans quelle mesure ces dernières répondent aux pouvoirs que la CFP leur délègue. Les évaluations pangouvernementales visent à déterminer les occasions d'amélioration au fur et à mesure qu'elles se présentent et à en tirer parti de manière proactive. La tenue d'évaluations pangouvernementales comporte un autre objectif également important : celui de permettre à la CFP de se préparer à l'examen quinquennal de la LFFP. Le cadre d'évaluation de l'examen quinquennal définit le caractère opportun et l'intensité des efforts consacrés aux modules d'évaluation.

Évaluations

À la suite de ses vérifications, la CFP propose aux ministères et organismes des recommandations visant l'amélioration de leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi retirer ou imposer des conditions liées à la délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions liées à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables; il est alors possible que la CFP lève les conditions imposées.

Vérifications de suivi

vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux. Elle peut également procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues afin de régler les questions soulevées.

La CFP, au nom du Parlement, surveille l'intégrité du système de dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. Pour s'acquitter des ses obligations redditionnelles à cet égard envers le Parlement, la CFP effectue des vérifications, évaluations et études visant à examiner les activités de dotation des ministères et organismes, et à analyser les questions qui touchent l'ensemble de l'administration publique.

Le présent plan de vérification, d'évaluation et d'études est destiné à appuyer le double objectif que s'est fixé la CFP : effectuer des vérifications auprès des ministères et organismes selon un cycle de cinq à sept ans et se préparer à l'examen quinquennal de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Plus précisément, le plan définit les engagements prévus pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010. Des modifications pourront y être apportées à mesure que la CFP actualisera ses indicateurs de risques et ses activités de surveillance.

Vérifications

Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de certaines organisations ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans différents ministères et organismes. Les vérifications sont des examens objectifs et systématiques permettant d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation. Elles fournissent également de l'information, des observations et des recommandations. Leur objectif consiste à donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement – et, à la fin, à la population canadienne – relativement à l'intégrité du processus de nomination, y compris la protection du mérite et de l'impartialité.

Vérifications à l'échelle gouvernementale

Les vérifications à l'échelle gouvernementale portent sur les questions générales et les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. La CFP peut, lorsque les circonstances le justifient, tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la LEFP. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement – et, à la fin, à la population canadienne – relativement à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Vérifications d'entités

Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux des ministères et organismes fédéraux. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la LEFP, les autres textes législatifs et politiques en vigueur ainsi qu'avec l'instrument de délégation signé avec la CFP. Dans ses rapports de

Tableau 46 – Nombre de dossiers où la période d'exemption dépasse quatre ans (nominations effectuées en vertu du Décret de 1981)

Organisation		Total des dossiers où la période dépasse quatre ans
Affaires étrangères et Commerce international Canada*	5	
Affaires indiennes et du Nord Canada	3 ou moins	
Agence canadienne de développement international	3 ou moins	
Agence de la fonction publique du Canada	3 ou moins	
Agence de la santé publique du Canada	8	
Agence des services frontaliers du Canada	3 ou moins	
Agence spatiale canadienne	3 ou moins	
Agriculture et Agroalimentaire Canada	10	
Bibliothèque et Archives Canada	4	
Bureau de la sécurité des transports du Canada	3 ou moins	
Bureau du surintendant des institutions financières	3 ou moins	
Citoyenneté et Immigration Canada	9	
Commission de la fonction publique du Canada	3 ou moins	
Défense nationale (fonctionnaires)	14	
Environnement Canada	8	
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	3 ou moins	
Industrie Canada	3 ou moins	
Justice Canada	3 ou moins	
Ministère des Finances Canada	3 ou moins	
Patrimoine canadien	3 ou moins	
Pêches et Océans Canada	5	
Ressources humaines et Développement social Canada et Service Canada*	16	
Santé Canada	8	
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	3 ou moins	
Service correctionnel du Canada	4	
Statistique Canada	43	
Transports Canada	4	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	23	
TOTAL		184*

* Les dossiers de Passeport Canada ont été inclus dans le total de dossiers provenant des Affaires étrangères et du Commerce international.
Les dossiers de Service Canada ont été inclus dans le total de dossiers provenant de Ressources humaines et Développement social Canada.

Tableau 45 – Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité
Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Type de priorité	Reports	Nouveaux dossiers	Total (reports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou départs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste de priorités (b)	Total des retraits de la liste de priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Longes autorisations (art. 41)	241	260	501	113	15	37	30	195	306
Mises en disponibilité (art. 41)	5	4	9	1	0	4	0	5	4
TOTAL – priorités légales	246	264	510	114	15	41	30	200	310
Personnel excédentaire (art. 5)	204	254	458	211	26	0	55	292	166
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	47	46	93	11	6	13	17	47	46
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	155	244	399	138	1	24	4	167	232
Reinstallation du conjoint (art. 9)	324	453	777	223	10	41	155	429	348
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	172	108	280	35	6	118	3	162	118
Personnel exonéré du gouverneur général (art. 6)	0	1	1	0	0	0	0	0	1
TOTAL – Priorités réglementaires	902	1 106	2 008	618	49	196	234	1 097	911
TOTAL GÉNÉRAL	1 148	1 370	2 518	732	64	237	264	1 297	1 221

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2007 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2007 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2007 et activées après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux types de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

- la fusion de Pétrole et gaz des Indiens du Canada avec Affaires indiennes et du Nord Canada ainsi que celle de Passeport Canada avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;
 - certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations (Bureau de l'enquêteur correctionnel, Bureau du directeur des poursuites pénales, Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, Commissariat à l'intégrité du secteur public, Secrétariat de la Commission des nominations publiques et Greffe du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles). En ce qui a trait au Bureau de l'enquêteur correctionnel et au Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, les nombres qui figurent au tableau ne sont que partiels.
- La croissance qu'affiche Affaires étrangères et Commerce international Canada provient principalement de Passeport Canada qui a enregistré une croissance de 33 %.
- Les données sur l'effectif sont tirées du fichiers titulaire de l'Agence de la fonction publique du Canada, qui provient quant à lui du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ces données peuvent varier par rapport à celles conservées dans les systèmes des ressources humaines des organisations.

Tableau 44 – LEFP – Effectif des organisations
De mars 2007 à mars 2008 (suite)

Organisation	Personnel indéterminé, déterminé, occasionnel et étudiant		
	mars 2007	Nbre mars 2008	% de variation annuelle

Infrastructure Canada	171	216	45
Justice Canada	4 962	5 158	196
Ministère des Finances Canada	989	1 091	102
Office des transports du Canada	235	224	-11
Office national de l'énergie	298	294	-4
Patrimoine canadien	2 205	2 272	67
Pêches et Océans Canada	10 363	10 551	188
Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	279	405	126
Ressources humaines et Développement social Canada	22 891	23 699	808
Ressources naturelles Canada	4 706	4 632	-74
Santé Canada	9 185	9 750	565
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	10	11	1
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	24	22	-2
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	961	1 099	138
Sécurité publique Canada	810	938	128
Service administratif des tribunaux judiciaires	615	596	-19
Service correctionnel du Canada	14 909	15 805	896
Statistique Canada	5 902	5 850	-52
Transports Canada	5 021	5 229	208
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12 486	12 858	372
Tribunal canadien des droits de la personne	22	19	-3
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	8	6	-2
Tribunal canadien du commerce extérieur	73	64	-9
Tribunal d'appel des transports du Canada	7	9	2
Tribunal de la concurrence (Grefte)	14	10	-4
TOTAL	191 991	199 875	7 884

Nota :

La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (76) et le nombre d'organisations ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable aux éléments suivants :

Tableau 44 – LEFP – Effectif des organisations
De mars 2007 à mars 2008 (suite)

Organisation	Personnel indéterminé, déterminé, occasionnel et étudiant		
	mars 2007		différence
	Nbre	Nbre mars 2008	
Commissariat aux langues officielles	150	151	1
Commissariat à l'information et à la protection de la vie privée	150	151	1
Commission canadienne des droits de la personne	196	185	-11
Commission canadienne des grains	632	643	11
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	11	15	4
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	866	858	-8
Commission de la fonction publique du Canada	990	1 073	83
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	19	11	-8
Commission des relations de travail dans la fonction publique	70	78	8
Commission du droit d'auteur	9	11	2
Commission mixte internationale (section canadienne)	32	37	5
Commission nationale des libérations conditionnelles	343	370	27
Condition féminine Canada	83	89	6
Conseil canadien des relations industrielles	92	88	-4
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	44	47	3
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	32	27	-5
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	414	426	12
Conseil national des produits agricoles	10	14	4
Cour suprême du Canada (Greffe)	199	194	-5
Défense nationale (fonctionnaires)	23 771	25 067	1 296
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	403	414	11
École de la fonction publique du Canada	762	838	76
Environnement Canada	6 682	6 445	-237
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	5 343	5 707	364
Industrie Canada	5 481	5 460	-21
			-0,4

Tableau 44 – LEFP – Effectif des organisations

De mars 2007 à mars 2008

Organisation	Personnel indéterminé, déterminé, occasionnel et étudiant			% de variation annuelle
	Nbre		différence	
	mars 2007	mars 2008		
Affaires étrangères et Commerce international Canada*	6 428	7 358	930	14,5
Affaires indiennes et du Nord Canada	4 200	4 296	96	2,3
Agence canadienne d'évaluation environnementale	148	149	1	0,7
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	0	2	2	S.O.
Agence canadienne de développement international	1 771	1 915	144	8,1
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	439	414	-25	-5,7
Agence de la consommation en matière financière du Canada	37	44	7	18,9
Agence de la fonction publique du Canada	592	647	55	9,3
Agence de la santé publique du Canada	2 037	2 262	225	11,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	748	757	9	1,2
Agence des services frontaliers du Canada	12 668	13 739	1 071	8,5
Agence spatiale canadienne	643	625	-18	-2,8
Agriculture et Agroalimentaire Canada	7 128	6 945	-183	-2,6
Anciens combattants Canada	3 866	4 105	239	6,2
Bibliothèque et Archives Canada	1 156	1 160	4	0,3
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	220	208	-12	-5,5
Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada	18	10	-8	-44,4
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	63	63	0	0,0
Bureau du Conseil privé	777	797	20	2,6
Bureau du directeur des lobbyistes	17	23	6	35,3
Bureau du directeur général des élections	420	424	4	1,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	165	159	-6	-3,6
Bureau du surintendant des institutions financières	460	464	4	0,9
Citoyenneté et Immigration Canada	4 016	4 061	45	1,1
Comité des griefs des Forces canadiennes	41	39	-2	-4,9
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	3	2	-1	-33,3

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	Activités de dotation internes									

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 077	18,6	1 618	27,9	1 813	31,3	1 293	22,3	5 801	100,0
Tribunal canadien des droits de la personne	1	50,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	1	14,3	4	57,1	1	14,3	1	14,3	7	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	10	32,3	16	51,6	2	6,5	3	9,7	31	100,0
Tribunal d'appel des transports du Canada	1	25,0	0	0,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0
Tribunal de la concurrence (Grefte)	0	0,0	4	80,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
TOTAL	21 838	24,5	25 029	28,1	25 961	29,1	16 369	18,4	89 197	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations. (b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intermédiaires pour une durée de quatre mois ou moins. **Nota :** La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (74) et le nombre d'organisations ayant signé un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable aux éléments suivants :

- la fusion de Pétrole et gaz des Indiens du Canada avec Affaires indiennes et du Nord Canada ainsi que celle de Passeport Canada avec Affaires étrangères et Commerce international Canada;
- certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations (Bureau de l'enquêteur correctionnel, Bureau du directeur des poursuites pénales, Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, Commissariat à l'intégrité du secteur public, Secrétariat de la Commission des nominations publiques et Greffe du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles).

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nbre		%		Nbre		%	
	Nominations externes	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)	Total		
			Activités de dotation internes					

Industrie Canada	372	18,1	731	35,7	537	26,2	410	20,0	2 050	100,0
Infrastructure Canada	34	18,2	80	42,8	52	27,8	21	11,2	187	100,0
Justice Canada	507	23,9	647	30,5	693	32,7	274	12,9	2 121	100,0
Ministère des Finances Canada	123	20,8	215	36,4	189	32,0	64	10,8	591	100,0
Office des transports du Canada	11	14,1	33	42,3	16	20,5	18	23,1	78	100,0
Office national de l'énergie	46	25,8	81	45,5	45	25,3	6	3,4	178	100,0
Patrimoine canadien	211	17,5	288	23,9	398	33,0	310	25,7	1 207	100,0
Pêches et Océans Canada	1 252	29,6	983	23,2	1 072	25,4	921	21,8	4 228	100,0
Résolution des questions des pensionnés indiens Canada	108	31,1	56	16,1	107	30,8	76	21,9	347	100,0
Ressources humaines et Développement social Canada	2 533	20,7	3 764	30,7	3 526	28,8	2 425	19,8	12 248	100,0
Ressources naturelles Canada	351	22,6	514	33,1	424	27,3	265	17,1	1 554	100,0
Santé Canada	1 295	24,8	1 370	26,3	1 697	32,5	854	16,4	5 216	100,0
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	97	13,8	222	31,5	279	39,6	107	15,2	705	100,0
Sécurité publique Canada	84	12,7	190	28,7	297	44,9	91	13,7	662	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	77	34,5	50	22,4	64	28,7	32	14,3	223	100,0
Service correctionnel du Canada	1 515	24,6	1 502	24,4	1 877	30,5	1 267	20,6	6 161	100,0
Statistique Canada	541	20,0	1 083	40,1	713	26,4	362	13,4	2 699	100,0
Transports Canada	407	21,8	519	27,8	550	29,5	389	20,9	1 865	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	Activités de dotation internes									
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	0	0,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	16	42,1	11	28,9	7	18,4	4	10,5	38	100,0
Commission du droit d'auteur	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Commission mixte internationale (section canadienne)	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	50	25,6	43	22,1	47	24,1	55	28,2	195	100,0
Condition féminine Canada	11	15,9	20	29,0	22	31,9	16	23,2	69	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	6	22,2	11	40,7	3	11,1	7	25,9	27	100,0
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	11	45,8	7	29,2	4	16,7	2	8,3	24	100,0
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	40	24,1	57	34,3	49	29,5	20	12,0	166	100,0
Conseil national des produits agricoles	1	10,0	7	70,0	1	10,0	1	10,0	10	100,0
Cour suprême du Canada (Greffe)	42	53,8	12	15,4	17	21,8	7	9,0	78	100,0
Défense nationale	3 520	35,6	2 835	28,7	2 499	25,3	1 033	10,4	9 887	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	32	17,2	63	33,9	56	30,1	35	18,8	186	100,0
École de la fonction publique du Canada	83	19,8	108	25,7	197	46,9	32	7,6	420	100,0
Environnement Canada	345	17,8	559	28,8	587	30,2	451	23,2	1 942	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	817	29,7	691	25,1	890	32,3	355	12,9	2 753	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation (suite)

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	12	23,5	14	27,5	15	29,4	10	19,6	51	100,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	3	15,0	6	30,0	7	35,0	4	20,0	20	100,0
Bureau du Conseil privé	95	18,1	170	32,4	153	29,1	107	20,4	525	100,0
Bureau du directeur des lobbyistes	0	0,0	4	44,4	5	55,6	0	0,0	9	100,0
Bureau du directeur général des élections	58	25,8	54	24,0	79	35,1	34	15,1	225	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	13	19,7	21	31,8	19	28,8	13	19,7	66	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières	41	44,1	40	43,0	5	5,4	7	7,5	93	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	384	21,1	438	24,0	561	30,8	439	24,1	1 822	100,0
Comité des griefs des Forces canadiennes	8	30,8	11	42,3	5	19,2	2	7,7	26	100,0
Commissariat aux langues officielles	13	15,3	36	42,4	23	27,1	13	15,3	85	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	15	21,4	25	35,7	23	32,9	7	10,0	70	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	13	14,6	35	39,3	28	31,5	13	14,6	89	100,0
Commission canadienne des grains	94	49,0	51	26,6	34	17,7	13	6,8	192	100,0
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	2	18,2	5	45,5	4	36,4	0	0,0	11	100,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	68	15,7	171	39,5	131	30,3	63	14,5	433	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	111	19,1	201	34,5	208	35,7	62	10,7	582	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nbre	%	Activités de dotation			Nbre	%
			Internes	Externes	Total		
Affaires étrangères et Commerce international	1 306	29,9	1 029	23,6	1 168	26,8	861
Affaires indiennes et du Nord Canada	444	19,9	563	25,3	729	32,7	491
Agence canadienne d'évaluation environnementale	17	21,5	32	40,5	16	20,3	14
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0
Agence canadienne de développement économique du Canada pour les régions du Québec	16	9,7	56	33,9	55	33,3	38
Agence de la consommation en matière financière du Canada	12	70,6	2	11,8	1	5,9	2
Agence de la fonction publique du Canada	75	16,1	145	31,0	182	39,0	65
Agence de promotion économique du Canada	56	19,0	82	27,8	104	35,3	53
Agence des services frontaliers du Canada	1 542	25,1	1 385	22,5	1 681	27,3	1 540
Agence spatiale canadienne	23	18,4	27	21,6	60	48,0	15
Agriculture et Agroalimentaire Canada	773	30,4	760	29,9	479	18,8	531
Anciens combattants Canada	419	23,3	561	31,2	577	32,1	241
Bibliothèque et Archives Canada	111	24,8	109	24,4	122	27,3	105

Tableau 42 – Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Région géographique	Activités d'embauche des étudiants (a)						Nominations externes					
	*PFTE		*PAR		*Coop		*RP (b)		*RLP		Recrutement général	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

Terre-Neuve-et-Labrador	146	1,5	0	0,0	63	1,7	3	0,3	0	0,0	426	2,0
Île-du-Prince-Édouard	210	2,1	2	6,1	24	0,6	5	0,5	0	0,0	139	0,7
Nouvelle-Écosse	349	3,6	0	0,0	124	3,3	14	1,4	0	0,0	939	4,5
Nouveau-Brunswick	440	4,5	2	6,1	42	1,1	7	0,7	0	0,0	677	3,3
Québec	1 548	15,8	7	21,2	314	8,4	36	3,7	1	3,1	2 425	11,6
Région de la capitale nationale (RCN)	3 539	36,1	10	30,3	2 167	57,7	746	75,8	31	96,9	8 260	39,7
Ontario (sauf la RCN)	1 608	16,4	6	18,2	370	9,8	118	12,0	0	0,0	2 480	11,9
Manitoba	435	4,4	0	0,0	137	3,6	10	1,0	0	0,0	902	4,3
Saskatchewan	327	3,3	2	6,1	43	1,1	1	0,1	0	0,0	831	4,0
Alberta	565	5,8	4	12,1	131	3,5	15	1,5	0	0,0	1 561	7,5
Colombie-Britannique	571	5,8	0	0,0	335	8,9	26	2,6	0	0,0	1 979	9,5
Yukon	5	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	40	0,2
Territoires du Nord-Ouest	17	0,2	0	0,0	2	0,1	1	0,1	0	0,0	87	0,4
Nunavut	10	0,1	0	0,0	5	0,1	2	0,2	0	0,0	47	0,2
Hors du Canada	40	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	29	0,1
TOTAL (c)	9 810	100,0	33	100,0	3 757	100,0	984	100,0	32	100,0	20 822	100,0
												35 438
												100,0

(a) Le Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants et son règlement d'application ont pris effet le 9 avril 1997. Ce dernier exclut les étudiants de l'application de l'ancienne Loi sur l'emploi dans la fonction publique, sauf en ce qui a trait aux paragraphes 16(4) et 17(4), qui traitent de la citoyenneté. Ces mesures d'embauche ne sont plus considérées comme des nominations externes à la fonction publique en vertu de la Loi. Ce décret fait actuellement l'objet d'une révision.

(b) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent les nominations de postulants des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes et du Programme de stagiaires en gestion. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la CFP, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire ayant été effectuées directement par les ministères ou organismes.

(c) Le total de 35 438, auquel s'ajoutent 19 296 nominations à des postes occasionnels, équivaut à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (54 734 personnes), tel qu'il est indiqué au tableau 35.

*** Légende PFTE** Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
PAR Programme des adjoints de recherche
COOP Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
RLP Recrutement de leaders en politiques

Tableau 41 – Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Exigences linguistiques	Nominations externes						Activités de dotation internes (a)						Total (b)					
	Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total		Anglophones		Francophones		Total	
du poste	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bilingue, impératif	1 973	36,2	3 472	63,8	5 482	10 415	36,9	17 772	63,1	28 206	12 388	36,8	21 244	63,2	33 688			
Bilingue non impératif																		
• Satisfaites (c)	161	73,9	57	26,1	220	1 614	63,2	941	36,8	2 556	1 775	64,0	998	36,0	2 776			
• Obligatoires (d)	37	86,0	6	14,0	43	403	94,8	22	5,2	425	440	94,0	28	6,0	468			
• Facultatives (e)	1	50,0	1	50,0	2	38	74,5	13	25,5	51	39	73,6	14	26,4	53			
Anglais essentiel	11 963	95,8	527	4,2	12 566	27 797	96,6	986	3,4	28 906	39 760	96,3	1 513	3,7	41 472			
Français essentiel	45	3,0	1 437	97,0	1 482	63	2,9	2 118	97,1	2 181	108	2,9	3 555	97,1	3 663			
Anglais ou français essentiel	1 033	55,2	838	44,8	1 873	1 680	69,9	725	30,1	2 406	2 713	63,4	1 563	36,6	4 279			
TOTAL (f)	15 307	70,6	6 384	29,4	21 838	43 756	65,1	23 428	34,9	67 359	59 063	66,5	29 812	33,5	89 197			

- (a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins. Les nominations intérimaires ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.
- (b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total de la première langue officielle (c) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle comme dénominateurs respectifs.
- (c) La personne nommée satisfait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.
- (d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, à l'intérieur de deux ans suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée – pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total – en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique*.
- (e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.
- (f) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total (f) sont calculés en fonction de la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 40 – Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Première langue officielle	Nominations externes	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nominations intermédiaires (b)	Total	
					Nbre	%
Anglophones	15 307	70,6	16 647	66,7	16 744	64,6
Francophones	6 384	29,4	8 301	33,3	9 162	35,4
TOTAL (c)	21 838	100,0	25 029	100,0	25 961	100,0
					16 369	100,0
					5 965	36,5
					29 812	33,5
					59 063	66,5

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.
 (b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intermédiaires pour une durée de quatre mois ou moins.
 (c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total de la première langue officielle (c) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle comme dénominateurs respectifs.

Tableau 39 – Activités de dotation selon le type et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Femmes	11 530	58,0	15 336	61,6	16 772	64,8	10 034	61,4	53 672	61,7
Membres des minorités visibles	Non	signalé	Non	signalé	Non	signalé	Non	signalé	Non	signalé
Personnes handicapées	496	2,5	1 327	5,3	1 403	5,4	862	5,3	4 088	4,7
Autochtones	671	3,4	1 063	4,3	1 319	5,1	713	4,4	3 766	4,3
TOTAL (c)	19 869	100,0	24 886	100,0	25 885	100,0	16 347	100,0	86 987	100,0

« Non signalé » signifie que le nombre et le pourcentage de membres des minorités visibles n'ont pas été signalés en raison de questions de sous-estimation.

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

(c) Les nombres touchant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi excluent les activités de dotation pour une durée déterminée de moins de trois mois, les nominations externes et les activités de dotation internes pour ce qui est des employeurs distincts, car l'Agence de la fonction publique du Canada ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

Tableau 38 – Activités de dotation selon le type et la région géographique

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Région géographique	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations internes		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations internes		Total	
Terre-Neuve-et-Labrador	429	2,0	313	1,3	330	1,3	226	1,4	1 298	1,5
Ile-du-Prince-Édouard	144	0,7	299	1,2	277	1,1	181	1,1	901	1,0
Nouvelle-Écosse	953	4,4	1 228	4,9	887	3,4	523	3,2	3 591	4,0
Nouveau-Brunswick	684	3,1	755	3,0	696	2,7	542	3,3	2 677	3,0
Québec (sauf la RCN)	2 462	11,3	1 927	7,7	2 569	9,9	1 530	9,3	8 488	9,5
Région de la capitale nationale (RCN)	9 037	41,4	13 517	54,0	13 583	52,3	9 130	55,8	45 267	50,7
Ontario (sauf la RCN)	2 598	11,9	2 206	8,8	2 619	10,1	1 362	8,3	8 785	9,8
Manitoba	912	4,2	816	3,3	705	2,7	512	3,1	2 945	3,3
Saskatchewan	832	3,8	489	2,0	577	2,2	307	1,9	2 205	2,5
Alberta	1 576	7,2	1 310	5,2	1 324	5,1	530	3,2	4 740	5,3
Colombie-Britannique	2 005	9,2	1 865	7,5	2 138	8,2	1 219	7,4	7 227	8,1
Yukon	40	0,2	22	0,1	36	0,1	26	0,2	124	0,1
Territoires du Nord-Ouest	88	0,4	104	0,4	87	0,3	42	0,3	321	0,4
Nunavut	49	0,2	25	0,1	22	0,1	12	0,1	108	0,1
Hors du Canada	29	0,1	153	0,6	111	0,4	227	1,4	520	0,6
TOTAL	21 838	100,0	25 029	100,0	25 961	100,0	16 369	100,0	89 197	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

Tableau 37 – Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Catégorie professionnelle	Nominations externes		Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations internes (b)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Groupe de la direction	109	0,5	950	3,8	496	1,9	790	4,8	2 345	2,6
Scientifique et professionnel	2 876	13,2	3 829	15,3	3 308	12,7	1 761	10,8	11 774	13,2
Administration et service extérieur	7 546	34,6	14 352	57,3	13 564	52,2	10 806	66,0	46 268	51,9
Technique	1 590	7,3	1 775	7,1	1 220	4,7	930	5,7	5 515	6,2
Soutien administratif	6 649	30,4	2 288	9,1	5 678	21,9	1 199	7,3	15 814	17,7
Exploitation	2 946	13,5	1 694	6,8	1 629	6,3	863	5,3	7 132	8,0
Sans objet (c)	122	0,6	141	0,6	66	0,3	20	0,1	349	0,4
TOTAL (d)	21 838	100,0	25 029	100,0	25 961	100,0	16 369	100,0	89 197	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

(c) Activités de dotation auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas (les employeurs distincts en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique utilisent leurs propres groupes professionnels).

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Le pourcentage du total (d) est calculé en fonction de la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 36 – Activités globales d'embauche et de dotation internes et externes
à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation											
	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage
Situation professionnelle antérieure	Indéterminée	Durée déterminée	Indéterminée	Durée déterminée	Indéterminée	Durée déterminée	Indéterminée	Durée déterminée	Indéterminée	Durée déterminée	Indéterminée	Durée déterminée
	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage	Numéro	pourcentage
Indéterminée	55 766	76,3	169	1,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	55 935	45,8
Durée déterminée	6 761	9,2	4 663	29,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11 424	9,4
Emploi occasionnel	1 425	1,9	2 470	15,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3 895	3,2
Autres organismes fédéraux	953	1,3	265	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1 218	1,0
Grand public	7 952	10,9	8 348	51,9	19 296	100,0	13 600	100,0	49 196	40,3	425	0,3
Emploi étudiant	249	0,3	176	1,1	0	0,0	0	0,0	122 093	100,0	425	0,3
TOTAL	73 106	100,0	16 091	100,0	19 296	100,0	13 600	100,0	122 093	100,0	425	0,3

* Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'elles sont comprises dans le grand public.

Tableau 35 – Activités globales d'embauche et de dotation internes et externes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008

Durée d'emploi	Activités d'embauche externes	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intermédiaires (b)		Total	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%

Activités de dotation pour une période indéterminée	10 579	14,5	23 672	32,4	23 585	32,3	15 270	20,9	73 106	100,0
Activités de dotation pour une durée déterminée	11 259	70,0	1 357	8,4	2 376	14,8	1 099	6,8	16 091	100,0
Sous-total	21 838	24,5	25 029	28,1	25 961	29,1	16 369	18,4	89 197	100,0
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50(1) de la LEFP)	19 296	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19 296	100,0
Emploi étudiant (aux termes du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants)	13 600	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13 600	100,0
TOTAL	54 734	44,8	25 029	20,5	25 961	21,3	16 369	13,4	122 093	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intermédiaires pour une durée de quatre mois ou moins.

Les organisations mentionnées aux annexes I et IV font partie de l'administration publique centrale et, à quelques exceptions près, elles relèvent de la compétence exclusive de la CFP en ce qui concerne les nominations. Sauf les organismes expressément mentionnés (la Commission canadienne du lait et le Tribunal de la dotation de la fonction publique), ces organisations relèvent également de la compétence centrale de la CFP.

Les organisations qui figurent à l'annexe V sont des organismes distincts. Certains d'entre eux relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour ce qui est des nominations et font ainsi partie de la compétence centrale de la CFP.

Note importante – Depuis avril 2005, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) fait partie de la compétence centrale de la CFP. Par conséquent, les nominations et l'effectif de l'ASFC (9 102 fonctionnaires) figurent dans les graphiques du chapitre 5 portant sur cinq ans, à partir de mars 2006.

Le présent rapport annuel contient un certain nombre de figures et tableaux. Les données qui s'y trouvent proviennent de diverses sources. Des données plus détaillées sont accessibles sur support électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Sources des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier des titulaires de l'Agence de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche – On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants et de son règlement d'application.

Activités de dotation – Sont désignées par « activités de dotation » les nominations externes à la fonction publique et les activités de dotation internes à la fonction publique. Les nominations externes à la fonction publique comprennent les nominations de personnes du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujéti à la LEFP. Les activités de dotation internes à la fonction publique englobent toutes les nominations ou mutations au sein des ministères ou organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Les activités globales d'embauche et de dotation ont augmenté de 9,4 %, passant à 122 093 en 2007-2008 par rapport à 111 567 en 2006-2007.

Il convient de noter que les déplacements latéraux ont diminué par rapport à l'année dernière. Il y avait alors eu 4 763 déplacements latéraux au sein de Ressources humaines et Développement social Canada et du Bureau des passeports (4,3 %), lesquels découlaient d'une reclassification des membres du personnel de première ligne, qui étaient passés du niveau CR-5 au niveau PM-1. Cette situation avait créé une augmentation en flèche des déplacements latéraux en 2006-2007.

Effectif – Les graphiques portant sur l'effectif font état de l'effectif des organisations qui relèvent de la compétence de la CFP. Ces organisations assujéties à la LEFP sont énumérées aux annexes I, IV et V de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Après la tenue d'un processus non annoncé visant à doter un poste de préposé à l'accueil, la CFP a déterminé que le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) n'avait pas contrevenu à la LEFP et que le choix d'un tel processus était raisonnable. Même si le BEC avait commis une erreur dans la justification relative au processus non annoncé, l'erreur n'a pas eu d'incidence sur la sélection de la personne qui a été nommée, car d'autres éléments de la justification étaient néanmoins raisonnables.

Par conséquent, la CFP a mis fin à son intervention dans ce dossier.

Annexe 3C – Enquête fondée, article 7.1 de l'ancienne LEFP, Bureau de l'enquêteur correctionnel

Un fonctionnaire de Pêches et Océans Canada siègeait à un conseil à l'Île-du-Prince-Édouard sans avoir demandé ni obtenu au préalable la permission de la CFP, contrairement aux exigences du paragraphe 115(1) de la LEFP. Ses superviseurs, qui avaient mal compris les dispositions de la LEFP, ne sont pas intervenus dans les activités du fonctionnaire.

On tâche actuellement de déterminer les mesures correctives à prendre.

Un concours public a eu lieu pour doter des postes au Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC). À la première étape, 51 candidats ont été retenus à la présélection par la Division des ressources humaines de Sécurité publique Canada, fournisseur de services de ressources humaines du BEC.

Un candidat de l'extérieur de la fonction publique avait présenté une déclaration volontaire à titre de membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Le fournisseur de services de ressources humaines a indiqué au Ministère que le candidat pouvait être considéré comme un bénéficiaire de priorité. Le BEC a invité le candidat à une entrevue avant le début de l'étape de l'évaluation dans le cadre du concours public. Par la suite, on a offert un poste pour une durée déterminée au candidat.

La CFP a établi que les mesures de dotation ayant mené à la nomination du candidat comportaient plusieurs irrégularités, lesquelles étaient contraires au principe du mérite.

Parmi celles-ci, mentionnons le fait que le BEC n'avait pas le droit de considérer le candidat comme un bénéficiaire de priorité. En effet, ce dernier n'étant pas un fonctionnaire au moment où il avait posé sa candidature, la priorité ne s'appliquait pas. On a aussi constaté d'autres irrégularités, notamment dans l'administration des examens.

Depuis, le candidat a été nommé à un poste à l'issue d'un processus de nomination externe annoncé. Par conséquent, la CFP a clos le dossier.

Un fonctionnaire de Pêches et Océans Canada s'est porté candidat à des élections municipales à l'Île-du-Prince-Édouard sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. Il n'était pas au courant des exigences, n'avait pas d'adresse électronique ni l'accès à un ordinateur au travail. Il est donc probable qu'il n'ait vu aucun communiqué portant sur les activités politiques. Le supérieur de ce fonctionnaire, qui connaissait les activités de ce dernier, n'était pas au courant de l'obligation de demander la permission à la CFP.

Les fonctionnaires sont tenus de s'informer de leurs obligations relatives aux activités politiques. Cependant, une partie de la responsabilité incombe aux administrateurs généraux, lesquels doivent faire en sorte que leur personnel connaisse, comprenne et respecte la réglementation.

La CFP a ordonné que soit envoyées, d'une part, une lettre d'avertissement au fonctionnaire et, d'autre part, une lettre aux responsables du Ministère pour leur rappeler de transmettre les messages relatifs aux activités politiques à tous les membres du personnel, y compris ceux qui travaillaient dans les collectivités éloignées.

Un fonctionnaire d'Anciens Combattants Canada s'est porté candidat à des élections municipales à l'Île-du-Prince-Édouard sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP.

Selon ce dernier, sa participation aux élections ne constituait pas une activité politique étant donné que la charge était attribuée par acclamation, à titre bénévole et sans rémunération, pour une très courte durée : une année.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour l'informer que l'activité était contraire à la LEFP et lui rappeler que, dans l'avenir, il devra demander la permission de la CFP pour se porter candidat à des élections.

Un fonctionnaire de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a été réélu à titre de conseiller municipal à l'Île-du-Prince-Édouard sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. La Direction de la responsabilisation de la CFP l'a découvert en procédant à un exercice de surveillance des activités politiques. Le gestionnaire de ce fonctionnaire était au courant de la situation, mais n'avait pas incité ce dernier à demander la permission de la CFP.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour l'informer que l'activité contrevenait à la LEFP et lui rappeler ses obligations constantes aux termes de la partie 7 de la LEFP.

Un fonctionnaire de la Défense nationale s'est porté candidat à des élections municipales en Alberta et sa candidature a été retenue. Il travaillait dans un endroit où l'accès à des ordinateurs était limité. Il prétend n'avoir jamais vu de communiqués concernant les activités politiques des fonctionnaires. Lorsque le fonctionnaire a pris connaissance des dispositions de la LEFP, il a présenté immédiatement la demande de permission à la direction. Cependant, le gestionnaire en a retardé l'envoi à la CFP de quatre semaines. Le fonctionnaire a continué de se porter candidat aux élections municipales même après être informé qu'il devait, avant tout, demander et obtenir la permission de la CFP.

La CFP a ordonné qu'une lettre de réprimande soit envoyée au fonctionnaire, et une copie de celle-ci, ajoutée à son dossier personnel, pour l'informer que l'activité était contraire au paragraphe 115(1) de la LEFP et lui rappeler ses obligations aux termes de la partie 7 de la LEFP. De plus, on a exigé du fonctionnaire qu'il demande la permission pour le reste de son mandat. Enfin, on a envoyé une lettre aux responsables du Ministère pour leur rappeler de transmettre les messages relatifs aux activités politiques à tous les membres du personnel, y compris ceux qui ont un accès restreint au courrier électronique.

Un fonctionnaire de Service correctionnel du Canada était candidat à des élections municipales en Alberta. Il n'avait pas demandé ni obtenu la permission de la CFP avant de se porter candidat aux élections ou d'être choisi comme tel. Lorsque le fonctionnaire a appris qu'il contrevenait au paragraphe 115(1) de la LEFP, il a mis fin à l'activité et annoncé publiquement son retrait des élections.

La personne ayant cessé l'activité, la CFP n'a ordonné aucune mesure corrective.

Un fonctionnaire de Service correctionnel du Canada était candidat à des élections municipales en Alberta. Il n'avait pas demandé ni obtenu la permission de la CFP avant de se porter candidat aux élections ou d'être choisi comme tel, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. Lorsque le fonctionnaire a pris connaissance des exigences, il était trop tard pour retirer sa candidature des élections.

La CFP a rédigé une lettre de réprimande et a exigé que celle-ci soit versée au dossier personnel du fonctionnaire et qu'une copie soit envoyée à l'administrateur général.

Un fonctionnaire de la Défense nationale s'est porté candidat à des élections municipales en Alberta sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. Après avoir été informé de ces dispositions, le fonctionnaire a retiré sa candidature des élections.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée aux responsables du Ministère pour leur rappeler de transmettre les messages relatifs aux activités politiques à tous les membres du personnel, y compris ceux qui ont un accès restreint au courrier électronique.

Un fonctionnaire de l'Agence Parcs Canada a siégé à un conseil municipal dans les Territoires du Nord-Ouest pendant de nombreuses années. Au moment où il était candidat dans le cadre d'une réélection, il n'a pas demandé la permission à la CFP avant de se porter candidat à des élections municipales, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. En décembre 2005, l'Agence avait fait circuler un avis à l'intention du personnel les informant des changements apportés aux dispositions de la LEFP en matière d'activités politiques. Par la suite, l'Agence avait fourni des renseignements inadéquats au fonctionnaire concernant la participation à des élections municipales. Ce dernier agissait sans être entièrement informé des exigences et estimait qu'il respectait toutes les obligations. Lorsqu'il a demandé à l'Agence s'il y avait d'autres obligations à remplir, elle ne lui a pas répondu.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour lui faire savoir que l'activité visée était contraire à la LEFP et pour lui rappeler ses obligations aux termes de la partie 7 de la LEFP. De plus, la CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée aux responsables de l'Agence pour leur rappeler que les dispositions en matière d'activités politiques de la CFP s'appliquent bien à l'Agence et à son personnel.

Un fonctionnaire de Citoyenneté et Immigration Canada a reçu la permission de participer à des élections municipales en Alberta, en application du paragraphe 115(2) de la LEFP. Toutefois, le fonctionnaire a obtenu une affectation interimaire pendant la période électorale sans en informer la CFP. Or la CFP avait accordé la permission à la condition explicite que celui-ci lui communique tout changement dans ses fonctions. La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour l'informer qu'il avait agi contrairement aux conditions de la permission qu'elle avait fixées et pour lui rappeler ses obligations aux termes de la partie 7 de la LEFP.

Dans le cadre d'un processus de sélection au sein de Service Canada, on a évalué les qualités personnelles au moyen de deux outils de sélection : une entrevue et une vérification des références. La personne nommée a obtenu un certain nombre de points pour les qualités personnelles, mais rien ne prouvait que la vérification des références avait contribué à déterminer cette note. Cette situation a donné lieu à une constatation de conduite irrégulière qui a entaché la sélection et la nomination du candidat.

Le Ministère avait eu plusieurs occasions de remettre en question l'absence de preuves relatives aux notes accordées, soit avant la nomination et après réception de la plainte. La décision de ne pas examiner la documentation relative au processus de nomination était une erreur qui a aggravé l'anomalie d'origine.

Omettre la vérification des références pour appuyer les notes accordées constitue une conduite irrégulière. Cette omission, conjuguée à la décision de ne pas examiner la documentation, constitue une erreur, laquelle contrevient à l'article 66 de la LEFP.

La CFP a imposé la constitution d'un nouveau comité d'évaluation chargé de réévaluer les qualités personnelles du candidat. Elle a également ordonné que les résultats lui soient communiqués afin qu'elle confirme ou révoque la nomination. Enfin, la CFP a exigé que le Ministère s'assure que tous les processus de nomination externes respectent le principe du mérite, l'impartialité et les valeurs directrices, notamment la transparence, ainsi que les dispositions de la LEFP et de son règlement d'application.

Au cours d'une enquête relative à un processus de nomination externe mené par l'Agence de la fonction publique du Canada, la CFP a déterminé qu'un candidat avait été injustement éliminé du processus de sélection, car il n'avait pas le niveau de scolarité requis.

L'erreur provenait d'une réponse inscrite par le candidat dans un champ du système de demande d'emploi en ligne de la CFP. En effet, le système a automatiquement éliminé le candidat à la présélection, celui-ci ayant indiqué avoir terminé quatre années d'études secondaires au lieu d'avoir coché l'option « terminées » dans la rubrique « études secondaires ». Or le candidat avait terminé ses études secondaires en quatre ans. Cette information était clairement précisée dans son curriculum vitae. On a donc déterminé que le candidat avait raisonnablement démontré qu'il avait le niveau de scolarité requis et que l'erreur était issue du système en ligne.

Depuis, le système en ligne a été modifié de façon à obliger les candidats à répondre par oui ou non à la question visant à savoir s'ils ont un diplôme d'études secondaires. Le système les invite à inscrire le nombre d'années d'études secondaires terminées seulement lorsque la réponse est négative.

La CFP a demandé de faire évaluer la personne en question au regard des critères du processus de sélection afin de déterminer si elle se qualifiait. Comme le bassin était épuisé et que l'Agence constituait de nouveaux bassins, la CFP a exigé que l'Agence prenne en considération aux fins de nomination la candidature de la personne, si celle-ci se qualifiait, avant de nommer des candidats tirés des bassins en cours de création.

Dossier 1

Une allégation anonyme de conduite irrégulière a été présentée au sujet d'un processus de nomination ayant eu lieu à l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Selon l'allégation, le choix d'un processus de nomination externe était injuste et la nomination effectuée n'était pas fondée sur le mérite. Le processus n'était pas annoncé, et une seule personne a été nommée au poste.


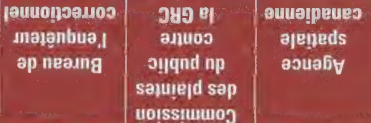
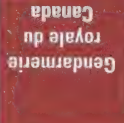
Conclusions de l'enquête : L'énoncé des critères de mérite pour le poste avait été établi en fonction des qualifications de la personne nommée. De plus, l'Agence n'a pas démontré le lien entre l'évaluation des qualifications et les commentaires écrits visant à justifier la nomination. Enfin, l'ACDI n'a pas évalué plusieurs qualifications qui figuraient dans l'énoncé des critères de mérite ayant servi aux fins de la nomination.

La CFP n'a pas demandé à l'Agence de réévaluer la personne, car cette dernière s'est qualifiée depuis pour un poste au sein d'une autre organisation.

La CFP a donné instruction aux gestionnaires de la direction générale visée de suivre une formation sur l'établissement des qualifications essentielles, l'évaluation de candidats et l'équité en matière d'emploi. La CFP a de plus exigé que l'ACDI lui fournisse les documents de cours préalablement à la formation, aux fins d'examen.

Organisations		Personnes concernées	Période d'application
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 7 mars 2006 au 31 juillet 2008
	Affaires indiennes et du Nord Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 7 juin 2006 au 31 juillet 2008
Défense nationale	Les membres des Forces canadiennes	Les membres des Forces canadiennes	Du 1 ^{er} mai 2006 au 31 juillet 2008
	Environnement Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 7 mars 2006 au 31 juillet 2008
Gendarmerie royale du Canada	Les membres réguliers et civils de la GRC au niveau déterminé par l'administrateur général	Les membres réguliers et civils de la GRC au niveau déterminé par l'administrateur général	Du 1 ^{er} juillet 2008 jusqu'à nouvel ordre
	Les membres réguliers et civils de la GRC au sein du réseau des Ressources humaines	Les membres réguliers et civils de la GRC au sein du réseau des Ressources humaines	Du 27 juin 2006 jusqu'à nouvel ordre
Industrie Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 29 septembre 2006 au 31 juillet 2008
Infrastructure Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 15 octobre 2007 au 31 juillet 2008
Ministère des Finances	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 24 juillet 2007 au 31 juillet 2008
Santé Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 25 avril 2006 au 31 juillet 2008
Secrétariat du Conseil du Trésor	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 25 juillet 2007 au 31 juillet 2008
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 6 février 2007 au 31 juillet 2008
L'ombudsman de l'approvisionnement désigné		L'ombudsman de l'approvisionnement désigné	Du 19 novembre 2007 jusqu'à la nomination de l'ombudsman de l'approvisionnement et de l'établissement officiel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique (suite)

Conditions					
 Commission des plaintes du public contre la GRC	 Bureau de l'enquêteur correctionnel	 Gendarmerie royale du Canada	Du 31 déc. 2005 à ce jour	X	La réponse au rapport de vérification de la CFP doit être donnée en temps opportun.
			Du 4 oct. 2005 à ce jour		L'organisation doit présenter à la CFP des rapports d'étape trimestriels sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation.
			Du 5 nov. 2007 à ce jour		Demander avis et conseil à un expert pour traiter les questions soulevées dans le rapport de vérification de la CFP, notamment en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none">• l'établissement de liens entre la planification des RH et le choix du processus de nomination;• la clarification des rôles et responsabilités en matière de dotation;• le renforcement de la capacité de ses spécialistes des RH;• la formation des gestionnaires.
			Du 28 avril 2008 à ce jour	chaque trimestre	

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique (suite)

Conditions	à ce jour				
	Du 31 déc. 2005	Du 4 oct. 2005	Du 5 nov. 2007	Du 28 avril 2008	à ce jour
La CFP est informée des plaintes adressées au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et des décisions de ce dernier.					
La CFP conserve tous les pouvoirs en ce qui concerne les processus de recrutement des EX et procède à toutes les opérations.	X				
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué.		X			
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, lequel pouvoir peut être subdélégué à n'importe quel niveau.		X			
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes peuvent être subdélégués seulement au personnel des Ressources humaines (RH) [y compris les fonctionnaires et les membres de l'organisation]. Un membre du personnel des RH subdélégué peut autoriser une nomination au cas par cas, seulement s'il est d'un niveau équivalent ou supérieur à celui du gestionnaire d'embauche.				X	(en vigueur depuis le 1 ^{er} juill. 2008)
Les fonctionnaires sont tenus de collaborer aux activités de surveillance des RH menées par la CFP afin d'évaluer les progrès en regard des problèmes soulevés dans le cadre de ces activités de surveillance.	chaque trimestre	chaque trimestre			
L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilité définis dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, au sujet de toutes les exigences concernant les rapports, lesquelles sont précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que des vérifications et études internes que l'organisation effectue ou souhaite effectuer.		chaque trimestre	chaque trimestre	chaque trimestre	

Commission de la fonction publique

Conditions	Du 31 déc. 2005 à ce jour	Du 4 oct. 2005 à ce jour	Du 5 nov. 2007 à ce jour	Du 28 avril 2008 à ce jour
------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Annexes



En 2007-2008, la CFP a conçu des outils d'évaluation adaptés afin de répondre aux besoins de plusieurs organisations et programmes de perfectionnement. Des psychologues de la CFP de la région du Québec ont mis au point un examen de jugement situationnel sur mesure pour l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). L'examen servira à recruter, au niveau d'entrée, des inspecteurs qualifiés dans des domaines spécialisés tels que la biologie, la médecine vétérinaire et l'agriculture. L'examen est adapté à l'environnement de travail de l'ACIA, et sert à évaluer l'éthique, les valeurs, les relations avec l'industrie et le travail d'équipe.

9.83 En 2007-2008, la CFP a continué de réaliser des recherches sur les pratiques exemplaires et de faire des études empiriques sur des possibilités d'examen non surveillés. De tels examens aideraient les gestionnaires à gérer le nombre élevé de candidatures et à réduire au minimum les coûts de déplacement des postulants. La CFP évalue également le concept selon lequel les examens non surveillés pourraient être utilisés pour évaluer certaines compétences et aptitudes essentielles communes. Les résultats de l'étude doivent être dévoilés en 2008-2009.

9.84 **Mesures d'adaptation pour les examens** – Aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de la politique commune de la CFP et du Secrétaire du Conseil du Trésor intitulée *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, les organisations fédérales sont tenues de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées. Cette obligation s'applique également à l'égard des candidats inscrits à des processus de sélection et de nomination. Les psychologues du Centre de psychologie du personnel mettent en œuvre les mesures d'adaptation nécessaires pour la série d'examens normalisés de la CFP. La CFP a observé une augmentation de 70 % du nombre total de demandes d'adaptation au cours des trois derniers exercices (2005-2006 : 1 346; 2006-2007 : 1 952; 2007-2008 : 2 294). De plus, la CFP fait état d'une augmentation considérable du nombre de demandes en ce qui a trait aux services professionnels qu'il offre à l'égard des mesures d'adaptation à prendre en vue des examens administrés par les ministères et organismes. Le Centre a reçu environ 500 demandes de la sorte en 2007-2008 seulement.

9.85 La CFP a également remarqué une augmentation de la complexité de nombreux cas, notamment lorsqu'il s'agit de candidats ayant des handicaps et des troubles d'apprentissage multiples. En raison du nombre accru de demandes et de la complexité grandissante des cas, les services d'adaptation font maintenant l'objet de listes d'attente. En 2007-2008, la CFP a obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor d'offrir en recouvrement des coûts les services d'adaptation pour les examens administrés par les ministères et organismes. Elle commencera la mise en œuvre progressive de cette autorisation en 2008-2009. Elle explore également d'autres mécanismes internes et externes qui pourraient lui permettre de rattraper les retards à l'égard des mesures d'adaptation à prendre en vue des examens de la CFP.

- 9.78 En ce qui concerne le groupe des EX, au cours des exercices 2005-2006 à 2007-2008 inclusivement, 78 personnes ont atteint le niveau C au test d'interaction orale en anglais, parmi lesquelles 24 (30,8 % des 78 personnes) ont été exemptées. Parmi les candidats testés en français pour la même période, 623 personnes ont atteint le niveau C au test d'interaction orale et 27 d'entre elles (4,3 % des 623 personnes) ont obtenu une exemption.
- 9.79 **Le point sur le Comité d'examen tripartite** – En 2006-2007, la CFP a mené un projet pilote sur la langue seconde appelé Comité d'examen tripartite. Le mandat du Comité consistait à examiner, sous divers angles, le cas de fonctionnaires qui éprouvaient de la difficulté à atteindre le niveau de compétence requis à l'oral dans la seconde langue officielle. Le comité consultatif est composé de représentants de la CFP (évaluation des connaissances linguistiques), de l'École de la fonction publique du Canada (formation linguistique) et du ministère ou de l'organisme d'attache du fonctionnaire. Il fournit des recommandations personnalisées, au cas par cas, au ministère ou à l'organisme visé. Au cours des deux derniers exercices, le Comité a examiné 24 cas provenant de 18 organisations ainsi que par les fonctionnaires visés par le processus se sont avérés positifs. Au cours de la première année, plus de 50 % des fonctionnaires qui ont profité du service ont finalement atteint les exigences linguistiques visées. La CFP a l'intention d'intégrer progressivement, en 2008-2009, les services offerts par le Comité au régime de recouvrement des coûts.
- 9.80 **Initiatives d'évaluation : examen en ligne** – Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a continué d'accroître progressivement les services d'examen en ligne. L'examen en ligne est une façon efficace d'accélérer l'administration et la notation d'un examen ainsi que la communication des résultats. En 2007-2008, la CFP a implanté dans ses sept bureaux régionaux ses centres d'examen en ligne à postes multiples.
- 9.81 L'examen en ligne a également suscité un intérêt accru chez les ministères et organismes fédéraux. La CFP continue de formuler des conseils à l'intention des organisations qui désirent mettre sur pied leurs propres centres d'examen en ligne pour administrer les examens de la CFP, y compris la Chambre des communes, Statistique Canada et Santé Canada.
- 9.82 Les examens en ligne normalisés servent à évaluer les compétences en compréhension de l'écrit et en expression écrite dans la langue seconde ainsi que les compétences en expression écrite, le jugement et les capacités de raisonnement pour les postes au niveau d'agent. Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP présentera des examens en ligne supplémentaires destinés à un usage général.

Au cours de
l'exercice
2007-2008,
la CFP a continué
d'accroître
progressivement les
services d'examen
en ligne.

9.76 Taux de réussite au test d'interaction orale en anglais et en français,

selon le niveau et l'exercice – La CFP effectue le suivi du taux de réussite au test d'interaction orale dans la langue seconde. Le tableau 34 illustre les taux de réussites des trois derniers exercices, pour tous les niveaux combinés, pour les compétences linguistiques de niveaux B et C ainsi que pour le niveau C chez les cadres de direction. En ce qui concerne le test anglais, pour tous les niveaux combinés, le taux de réussite est passé de 83,1 % en 2005-2006 à 81,8 % en 2006-2007, pour ensuite remonter et atteindre 83,4 % en 2007-2008. Le taux de réussite chez les cadres de direction de niveau C a d'abord augmenté, passant de 68,2 % à 77,8 %, pour ensuite diminuer au cours du dernier exercice et atteindre 74,1 %. Dans le cas du test français, on observe une augmentation générale du taux de réussite au cours des trois derniers exercices pour les compétences linguistiques de niveaux B et C, et de niveau C chez les cadres de direction. Il est difficile d'expliquer ces variations en raison des différents facteurs influant sur les résultats, y compris le profil changeant des personnes qui passent les tests ainsi que des changements dans la démographie et les politiques.

Tableau 34 – Taux de réussite au test d'interaction orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice *

Niveau	2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A, B et C)	50,3 %	83,1 %	61,9 %	81,8 %	66,4 %	83,4 %
Niveau B seulement	63,7 %	88,7 %	72,2 %	89,5 %	76,0 %	90,4 %
Niveau C seulement	35,4 %	72,1 %	48,5 %	66,5 %	53,5 %	66,6 %
– Niveau C chez les cadres de direction seulement	32,0 %	68,2 %	49,2 %	77,8 %	57,2 %	74,1 %

Source : Centre de psychologie du personnel

* On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné divisé par le nombre total de personnes ayant passé le test pour lequel ce niveau est exigé, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

9.77 Exemptions – Lorsqu'un candidat a atteint le niveau C pour une compétence particulière (compréhension de l'écrit, expression écrite ou interaction orale) et que les résultats obtenus sont particulièrement excellents, il obtient une exemption qui lui permet de ne plus avoir à passer de tests pour cette compétence. Il s'agit de cas où l'excellence des résultats obtenus au test laisse croire que le candidat pourra maintenir indéfiniment le niveau C. L'approche de la CFP à l'égard des exemptions est conforme aux pratiques appliquées dans d'autres établissements bilingues, tels que l'Université d'Ottawa, où il n'y a pas de reprise des tests.

Conformément aux pratiques professionnelles d'examen, la CFP exerce une étroite surveillance de ses nouveaux tests et effectue un examen opérationnel de ceux-ci après quelques mois d'utilisation. Un examen du nouveau test d'expression écrite dans la seconde langue officielle de l'ELS effectué après six mois a révélé qu'il s'agissait d'un outil extrêmement fiable. Cependant, certaines personnes évaluées ont trouvé que le nouveau test était fatigant, et certains administrateurs de tests étaient d'avis qu'il était difficile de faire passer à la fois le test de compréhension de l'écrit et le test d'expression écrite dans une même demi-journée. Compte tenu de la grande fiabilité du test, la CFP a été en mesure de réduire le nombre d'éléments, qui est passé de 80 à 65, tout en préservant la validité du test et sa conformité aux normes en matière de langue seconde. La version plus courte du test a été mise en œuvre le 2 juin 2008.

9.74 **Modernisation des examens** – En 2005-2006, la CFP a lancé un plan plurianuel dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre une nouvelle génération d'instruments d'ELS. Le nouveau test d'expression écrite dans la seconde langue officielle de l'ELS est entré en vigueur en octobre 2007. La mise en œuvre totale du test de compétence orale dans la seconde langue officielle se fera en juin 2008. On a commencé, en 2007-2008, l'élaboration du nouveau test de compréhension de l'écrit, dont la mise en œuvre est prévue pour décembre 2009.

Source : Centre de psychologie du personnel

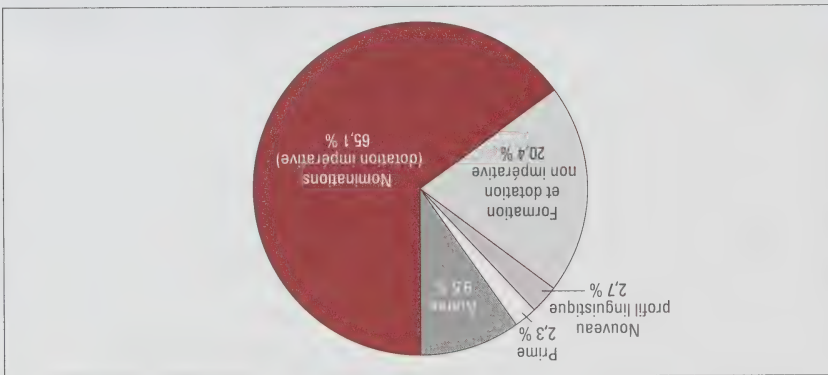


Figure 21 – Utilisation du test d'interaction orale en 2007-2008

9.73 En 2007-2008, 65 % des tests d'interaction orale d'ELS ont été réalisés dans le cadre de processus de nomination pour des postes à dotation bilingue impérative. La CFP prévoit que la dotation impérative continuera d'avoir une incidence sur les délais de prestation de services relatifs à l'ELS dans les années à venir. En 2008-2009, la CFP explorera d'autres mécanismes qui l'aideront à veiller à ce que les délais de prestation de services ne dépassent pas les nouvelles normes.

9.70 **Évaluation de langue seconde** – La CFP est responsable de l'évaluation de la compétence dans la langue seconde aux fins de dotation. Pour s'acquitter de ce mandat, elle élabore, administre et assure le suivi des examens de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale ou encore les met à la disposition des personnes qui en ont besoin. La CFP accorde une reconnaissance professionnelle aux évaluateurs dans les ministères et organismes pour les examens de compréhension de l'écrit et d'expression écrite. En outre, la CFP choisit des personnes ayant des antécédents en linguistique ou en enseignement, les forme et leur accorde l'accréditation d'évaluateur linguistique afin qu'elles puissent faire passer le test d'interaction orale.

Tableau 33 – Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et augmentation par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluation	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Augmentation (par rapport à l'exercice précédent)
Compréhension de l'écrit	20 351	20 610	26 319	27 244	32 894	20,7 %
Expression écrite	22 679	23 347	28 950	29 887	36 139	20,9 %
Interaction orale	19 739	20 291	22 963	24 327	25 831	6,2 %
TOTAL	62 769	64 248	78 232	81 458	94 864	16,5 %

Source : Centre de psychologie du personnel

9.71 En 2007-2008, les examens d'évaluation de langue seconde (ELS) ont connu une augmentation de 16,5 %, portant la hausse générale à 51 % par rapport aux cinq exercices précédents. Cette augmentation était surtout marquée en ce qui concerne les examens de compréhension de l'écrit et d'expression écrite.

9.72 **Délai d'attente** – La CFP a continué à travailler d'arrache-pied, en 2007-2008, pour réduire le délai d'attente associé aux tests d'interaction orale. Bien qu'elle ait réalisé des progrès considérables dans les cas où le français est la langue seconde évaluée en 2006-2007, un nombre élevé de demandes d'évaluation en anglais au printemps 2007 a occasionné des retards importants. En se fondant sur les mesures mises en œuvre en 2006-2007, la CFP a adopté une stratégie multidimensionnelle visant à réduire et à stabiliser les services d'examen en anglais et en français au cours de l'année. Par conséquent, le délai de prestation de services aux fins de dotation impérative et de formation linguistique est passé de 21 semaines, au printemps 2007, à moins de deux semaines, en février et mars 2008.

Source : Centre de psychologie du personnel

Type d'évaluations	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Changement (par rapport à l'exercice précédent)
Ensemble des examens et des évaluations	129 042	112 318	162 200	180 591	237 112	31,3 %
Évaluation pour les EX au niveau d'entrée (SELEX)	412	309	485	544	460	-15,4 %
Simulation pour les EX-3	Non disponible	2	3	4	54	1 250 %
Vérification des références pour les EX	1 761	2 103	2 246	1 892	1 565	-17,2 %

Tableau 32 – Nombre d'évaluations

9.69 **Outils pour évaluer les compétences clés en leadership** – La CFP a remarqué l'intérêt de plus en plus marqué que suscitent les outils pour évaluer les compétences associées au profil des compétences clés en leadership. L'exercice 2007-2008 marque la mise en œuvre d'une version revue de la simulation à l'intention des cadres de direction de niveau EX-3 conçue par la CFP. Cette nouvelle simulation, qui évalue les valeurs et l'éthique, la réflexion stratégique, la mobilisation et l'excellence en gestion, est administrée par des jurys de sélection de la CFP composés de psychologues et de cadres de direction chevronnés. Il s'agit d'un instrument normalisé juste, valide et fiable qui prend en considération les réalités du travail au niveau des cadres de direction. Les gestionnaires d'embauche peuvent utiliser les cotes de compétences indépendantes y étant associées pour compléter des renseignements provenant d'autres outils, comme les entrevues structurées et la vérification des références.

9.68 Au cours de l'exercice 2007-2008, on a pu observer à la CFP une croissance constante en ce qui a trait aux services d'encadrement et de counselling offerts par les Services de counselling aux cadres de direction. Les demandes de service ont connu en 2007-2008 une augmentation de 14 % (996 clients servis), et la demande relative à des services de perfectionnement particuliers tels que l'identification de parcours de perfectionnement au niveau EX (IPFX) a continué de croître. Mis en œuvre en 2006-2007, l'IPFX permet aux participants d'obtenir, dans le cadre de plusieurs séances, une rétroaction exhaustive de la part de psychologues agréés et de cadres de direction agissant à titre d'encadrateurs par rapport à leur potentiel et leurs compétences en leadership. Le service est adapté aux fonctionnaires intéressés par l'avancement professionnel des cadres de direction ainsi qu'aux organisations qui effectuent une planification organisationnelle ainsi qu'une planification de la relève.

...on a pu observer
à la CFP
une croissance constante
en ce qui a trait
aux services
d'encadrement et de
counselling offerts par
les Services de
counselling aux cadres
de direction.

- 9.64 La CFP offre également une gamme d'instruments d'évaluation des aptitudes en gestion et en leadership, tels que des exercices de la corbeille, des simulations et des centres d'évaluation, notamment les Simulations pour la sélection des EX (SELEX). La CFP dispose de plusieurs outils servant à fournir aux candidats de l'information et de la rétroaction significatives sur leurs forces en gestion et leurs besoins en matière de perfectionnement. En outre, les Services de counselling aux cadres de direction offrent des services d'évaluation et d'encadrement axés sur la carrière aux cadres de direction ainsi qu'aux groupes de relève de niveaux EX moins 1 et EX moins 2. Le développement de produits et des services d'évaluation adaptés sont offerts en recouvrement des coûts.
- 9.65 **Nombre d'évaluations** – En 2007-2008, l'utilisation des instruments normalisés de la CFP a augmenté de plus de 30 % par rapport à l'exercice précédent. Il s'agit d'une augmentation générale attribuable à une hausse substantielle de la demande quant à divers examens de la CFP. Notons, par exemple, le nombre accru d'examens d'évaluation de langue seconde, une demande accrue en ce qui a trait aux examens de la CFP permettant d'évaluer la capacité cognitive, les compétences en communication écrite et en travail de bureau, ainsi qu'une augmentation portant au double le nombre d'examens (plus de 35 000) administrés et notés dans le cadre de processus de recrutement postsecondaire.
- 9.66 Le processus d'évaluation utilisé dans le cadre de la campagne de recrutement de candidats à permis aux gestionnaires d'embauche de créer des bassins de candidats de niveau postsecondaire évalués au préalable par rapport au jugement, aux capacités de raisonnement et aux compétences en communication écrite.
- 9.67 Le nombre global de demandes relatives aux examens de la CFP a augmenté considérablement en 2007-2008. Toutefois, le nombre d'évaluations du comportement effectuées par la CFP, comme les SELEX et les vérifications structurées des références, a connu une légère diminution. Les SELEX et les vérifications des références effectuées par la CFP servent à évaluer les compétences clés en leadership de la fonction publique. D'une part, les SELEX fournissent des renseignements relatifs aux compétences d'un candidat au niveau de la direction. D'autre part, les vérifications des références font partie intégrante du processus de sélection. Lorsqu'elles sont menées de façon adéquate, les vérifications peuvent s'avérer un moyen inestimable de cerner et d'éviter les problèmes et coûts éventuels. La démarche structurée appliquée par la CFP à la vérification des références comprend des instruments adaptés à chacun des cinq niveaux de cadre de direction, de la formation pour les vérificateurs ainsi qu'un contrôle de la qualité.

...l'utilisation
des outils normalisés
de la CFP a
augmenté de plus
de 30 %...

Services de ressourcement des cadres de direction

- 9.60 La CFP continue d'offrir un éventail de services de ressourcement des cadres de direction de niveaux EX-1 à EX-3. Parmi ces services, notons des services de dotation interne pour la sélection de cadres de direction et des stratégies ciblées de dotation collective ou de recrutement concernant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou des collectivités fonctionnelles (telles que la collectivité de la technologie de l'information et celle de la gestion financières).

- 9.61 Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005, la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination pour ce qui concerne les postes de cadres de direction (niveaux EX-1 à EX-5). Depuis lors, certains administrateurs généraux ont utilisé leurs services internes de ressources humaines pour doter ces postes. Nombre de ministères et organismes continuent, quant à eux, de faire appel à la CFP pour doter les postes de niveaux EX-1 à EX-3, tandis que l'Agence de la fonction publique du Canada les aide dans la sélection et le recrutement aux niveaux EX-4 et EX-5.

- 9.62 En 2007-2008, les ministères et organismes ont assumé une plus grande responsabilité en ce qui a trait à la dotation des postes de cadres de direction. La CFP a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de sélection lors de 425 processus des niveaux EX-1 à EX-3. La grande majorité de ces processus visait la dotation de postes particuliers. Comparativement à 2006-2007, il s'agit de 178 processus de moins (une réduction de 29,5 %) qui ont été appuyés par les services de la CFP.

Evaluation

- 9.63 La CFP offre un large éventail de produits d'évaluation et d'outils de sélection normalisés par l'entremise du Centre de psychologie du personnel. Toute une série d'outils normalisés peut être utilisée dans la gestion du volume élevé de candidatures reçues dans le cadre d'initiatives de dotation collective et de recrutement à grande échelle. Il s'agit, entre autres, d'outils qui permettent d'évaluer le jugement, les capacités de raisonnement et les aptitudes en communication écrite.

Tableau 31 – Placements dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop)

Placements	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
	3 153	3 434	3 465	3 757

Sources : Système de ressourcement de la fonction publique et activités d'embauche et de dotation de la CFP

Promotion de l'image de marque de la fonction publique

En 2007-2008, la CFP a mené diverses activités pour promouvoir davantage la fonction publique fédérale comme employeur de choix.

Des étudiants ambassadeurs ont représenté la CFP sur les campus universitaires dans la région de l'Atlantique, au Québec, dans les Prairies et au Nunavut. Les étudiants ambassadeurs font connaître les programmes de recrutement offerts aux étudiants et contribuent à présenter la fonction publique fédérale comme un milieu intéressant pour faire carrière en parlant de leur propre expérience.

La CFP a aussi fait de nombreuses présentations dans les établissements d'enseignement. Préparées en collaboration avec d'autres ministères et organismes, ces présentations permettent de faire connaître les possibilités offertes aux diplômés et constituent un complément au travail des étudiants ambassadeurs. Dans le cadre de la campagne de recrutement postsecondaire, la CFP a également rencontré de nombreuses personnes dans les universités et collèges du Canada.

Par l'intermédiaire de ses sept bureaux régionaux, la CFP a aussi participé à des salons des carrières destinés au grand public. En 2007-2008, la CFP a ainsi été représentée à 44 salons un peu partout au Canada.

En 2008-2009, la CFP continuera de se faire connaître auprès des étudiants. Elle élaborera, en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada et les autres organisations, un plan visant à créer un site Web de recherche d'emploi convivial à l'appui du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

- 9.55 L'un des principaux rôles qui incombe à la CFP est de confirmer que les programmes d'enseignement coopératif et d'internat offerts par des établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité afin que les étudiants puissent obtenir un placement professionnel au sein de la fonction publique fédérale. Pour être admissibles, les étudiants doivent étudier à temps plein dans un programme d'enseignement coopératif ou d'internat approuvé par la CFP. Ce sont les ministères et organismes qui embauchent les étudiants; pour leur part, les établissements d'enseignement affichent les possibilités de placement professionnel. En 2007-2008, 3 757 placements ont été effectués, ce qui représente une augmentation de 8,7 % par rapport aux 3 456 étudiants placés en 2006-2007.
- 9.56 Le programme Coop est maintenant très prisé des gestionnaires de la fonction publique, d'autant plus qu'un nombre grandissant d'établissements d'enseignement demandent à la CFP de les reconnaître. La possibilité d'intégrer des étudiants après leurs études à des postes pour une durée déterminée ou une période indéterminée ne constitue qu'un des avantages dont se prévalent les gestionnaires.
- 9.57 En 2007-2008, la CFP a élargi le programme de sorte à y inclure des programmes d'apprentissage. La CFP envisagera maintenant la possibilité d'offrir le programme Coop dans des établissements d'enseignement secondaire et dans des universités à l'étranger. L'un des objectifs visés est de permettre aux Canadiens étudiant à l'étranger d'accéder aux possibilités qu'offre le programme au Canada.
- 9.58 En 2007-2008, la CFP a approuvé un programme de maîtrise en psychologie de l'orientation à la City University de Seattle, le baccalauréat en sciences en administration des réseaux et des systèmes appliqués de l'Université de Rochester, ainsi que la maîtrise en sciences en gestion spatiale de l'International Space University d'Illkirch Graffenstaden, en France. La CFP a autorisé sept établissements d'enseignement à l'extérieur du Canada à offrir le programme Coop. De plus, la CFP a approuvé, en partenariat avec le programme des sous-ministres champions du programme universitaire, un programme d'internat au Collège universitaire Glendon de l'Université York pour son programme de maîtrise bilingue en relations publiques et internationales.
- 9.59 L'élargissement du programme Coop assurera une plus grande visibilité des occasions d'emploi à la fonction publique fédérale et mettra à la disposition de la fonction publique un bassin plus important de recrues éventuelles. Le programme donne également la chance à l'administration fédérale de participer au perfectionnement des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire.

L'élargissement du programme Coop assurera une plus grande visibilité des occasions d'emploi à la fonction publique fédérale et mettra à la disposition de la fonction publique un bassin plus important de recrues éventuelles.

En 2007-2008, 3 757 placements ont été effectués, ce qui représente une augmentation de 8,7 %...

Le Programme de stage d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) est le principal moyen d'offrir aux étudiants de niveau postsecondaire une formation en milieu de travail. Les programmes d'enseignement coopératif reposent sur une alternance entre les cours de formation théorique et les stages pratiques en milieu de travail dans un domaine lié au programme d'études de l'étudiant. Les programmes d'internat, quant à eux, permettent aux étudiants d'effectuer un stage supervisé de formation en milieu de travail afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour accéder à certains métiers et professions.

9.54 Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat –

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de recrutement de la CFP

*Sur les 69 étudiants embauchés en 2007-2008 dans le cadre du PAR, 36 ont reçu une allocation ou une bourse à titre de rémunération. Par conséquent, ils n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 42 de l'annexe 4, qui ne tient également pas compte des données relatives aux réemplois.

Exercice financier	Candidatures	Présentations	Embauches	Réemplois
2006-2007	175	76	36	95
2007-2008	757	313	69*	75

Tableau 30 – Programme des adjoints de recherche

9.52 En 2007-2008, le gouvernement fédéral a approuvé un projet pilote qui a été réalisé à Ressources naturelles Canada – Secteur des sciences de la Terre. Le projet a été mis sur pied après une consultation de la CFP et de l'Agence de la fonction publique du Canada auprès des spécialistes des ressources humaines de Ressources naturelles Canada et des gestionnaires du Secteur des sciences de la Terre. Dans le cadre de ce projet pilote, les étudiants ont reçu une bourse d'études plutôt que l'allocation ou le salaire habituellement versé aux étudiants. Le succès du projet a convaincu l'Agence de la fonction publique du Canada d'ajouter les bourses aux salaires et aux allocations comme rémunérations possibles d'un participant au PAR.

9.53 Le PAR croît toujours en popularité. Le nombre de candidatures présentées par des étudiants augmente à mesure que les établissements d'enseignement apprennent à mieux le connaître. En 2007-2008, on a observé une augmentation considérable du nombre d'embauches (69, comparativement à 36 en 2006-2007) attribuable au nombre accru d'offres d'emploi affichées par les ministères et organismes. Toutefois, le nombre de réemplois a diminué. Le réemploi est directement lié aux recherches qui sont réalisées et au temps nécessaire aux étudiants pour rédiger leur thèse ou leur dissertation. La conclusion des projets de recherche explique cette diminution.

Tableau 29 – Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

2007-2008			
Région géographique	Candidatures reçues	École secondaire	Collège
Terre-Neuve-et-Labrador	949	113	111
Nouvelle-Écosse	2 251	286	212
Ile-du-Prince-Édouard	947	184	63
Nouveau-Brunswick	2 028	232	142
Québec (sauf la RCN)	13 988	991	3 813
Ontario (sauf la RCN)	27 466	2 402	3 324
Manitoba	2 187	231	205
Saskatchewan	1 440	109	139
Alberta	2 363	251	509
Colombie-Britannique	3 935	392	637
Territoires du Nord-Ouest	71	18	13
Nunavut	17	2	6
Yukon	25	2	5
Hors du Canada	43	2	2
Inconnu	971	169	191
TOTAL	58 681	5 384	9 372
			43 925

SOURCE : Système de ressourcement de la fonction publique

9.50 **Programme des adjoins de recherche** – Le Programme des adjoins de recherche (PAR) a pour objet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui désirent acquérir de l'expérience en recherche. Le PAR est un programme unique qui dirige les étudiants vers des projets fédéraux en fonction de leurs intérêts particuliers en recherche. Le projet de recherche auquel un étudiant est affecté doit être lié à son programme d'études et l'aider à acquérir des connaissances particulières et des aptitudes en recherche, y compris en conception, exécution et évaluation de projets. Le PAR a été conçu pour aider le gouvernement du Canada à réaliser des recherches, à conserver ses brevets et droits de propriété intellectuelle et à promouvoir le transfert des connaissances scientifiques.

9.51 Les ministères et organismes fédéraux peuvent afficher toute l'année des postes en recherche sur le site Web du PAR. Pour que leur candidature soit retenue, les postulants doivent être reconnus comme des étudiants au sens de la *Politique sur l'embauche des étudiants* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le Programme fédéral
d'expérience de
travail étudiant
a recueilli 58 681
candidatures et
a donné lieu à 9 810
nominations
d'étudiants.

9.48 Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – Le Programme fédéral

d'expérience de travail étudiant (PFETE) est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants à des postes temporaires. Les candidats doivent être étudiants à temps plein dans un établissement d'enseignement secondaire ou postsecondaire agréé et doivent également retourner aux études à temps plein pendant l'année scolaire qui suit. En outre, ils doivent avoir l'âge minimal pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

9.49

En 2007-2008, le PFETE a recueilli 58 681 candidatures et a donné lieu à 9 810 nominations d'étudiants, ce qui constitue une augmentation par rapport aux deux exercices précédents. Toutefois, le nombre total de candidatures reçues était considérablement moins élevé qu'au cours des exercices précédents. Des changements apportés aux procédures d'inscription au PFETE peuvent avoir eu une incidence sur le nombre d'étudiants inscrits au programme. La CFP a mis sur pied un plan d'action visant à remédier à la situation et à régler les nouveaux problèmes à mesure qu'ils surviendront.

Tableau 28 – Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Candidatures reçues		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Embauches		8 581	9 574	9 810
		76 000	71 402	58 681

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et activités d'embauche et de dotation de la CFP

Tableau 27 – Programme de recrutement de leaders en politiques

Exercice financier	Nombre de campagnes	Nombre de candidats	Nombre de candidats qualifiés	Nombre de nominations
2005-2006	2	2 084	95	66
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008 (pour le nombre de campagnes et le nombre de candidats) et dossiers de recrutement du programme (pour le nombre de candidats qualifiés et le nombre de nominations)

9.44 Ce sont quatre ministères et organismes fédéraux qui ont eu le plus souvent recours au programme : Affaires étrangères et Commerce international Canada, l'Agence canadienne de développement international, Environnement Canada et Patrimoine canadien.

9.45 Une évaluation du programme de RLP a été effectuée en 2007-2008, et les résultats ont été très positifs. L'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure le programme de RLP atteignait ses objectifs et donnait les résultats attendus d'une façon efficace tout en maximisant les ressources. L'évaluation consistait en un sondage en ligne mené auprès des candidats au programme de RLP et d'autres groupes d'intervenants, des entrevues personnelles, exhaustives avec les responsables du programme et d'autres intervenants, et un groupe de discussion composé de recrues du programme provenant des Affaires étrangères et du Commerce international Canada, soit le client le plus important. Les clients provenant des ministères et organismes fédéraux étaient d'avis que le programme de RLP était un mécanisme très utile dans le recrutement de spécialistes des politiques hautement qualifiés.

9.46 Entre autres, l'évaluation recommandait l'obtention d'un financement permanent et l'adoption d'un volet de perfectionnement afin de compléter le programme. La CFP travaillera de concert avec le SM champion pour élaborer un plan d'action visant à appliquer ces recommandations.

Recrutement d'étudiants à des emplois temporaires

9.47 La CFP gère trois programmes de recrutement spécialisés utilisés par les gestionnaires de la fonction publique fédérale afin d'embaucher des étudiants à des postes temporaires : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop).

- 9.40 **Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers** – En 2007-2008, la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers (PG) a eu recours au répertoire général de la CFP dans le cadre de son processus de dotation collective PG-1. Grâce aux conseils de la CFP, la collectivité a élaboré un énoncé générique des critères de mérite qui a permis la présentation de 284 candidats partiellement évalués provenant du répertoire général. La collectivité gèrera la prochaine évaluation de ces candidats. À la suite de toute autre évaluation effectuée par la collectivité, la CFP gèrera la présentation des autres candidats entièrement évalués provenant du bassin.
- 9.41 **Programme de recrutement de leaders en politiques** – En 2005, la CFP a lancé le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) visant à accroître la capacité de la fonction publique en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. Le programme suscite l'intérêt de diplômés canadiens exceptionnels possédant une importante expertise dans divers domaines tels que la sécurité nationale, la santé, le développement social et les enjeux environnementaux, et permet aux ministères et organismes de nommer des candidats à des postes dans le domaine des politiques. La CFP gère le programme conjointement avec un sous-ministre (SM) champion nommé par le greffier du Conseil privé. La CFP travaille en partenariat avec les diplômés inscrits au programme et s'appuie également sur les leaders en politiques de diverses organisations fédérales (notamment Ressources humaines et Développement social Canada, Ressources naturelles Canada, le Bureau du Conseil privé, l'Agence des services frontaliers du Canada, Industrie Canada, Environnement Canada, Patrimoine canadien, et Affaires étrangères et Commerce international Canada).
- 9.42 Le programme permet de recruter des diplômés canadiens qui ont atteint l'excellence dans leurs études, qui ont acquis de l'expérience dans le domaine des politiques et qui font preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou leurs études. Ces personnes ont les antécédents et les compétences nécessaires pour relever les défis que posent les politiques gouvernementales canadiennes et pour apporter une contribution significative à la fonction publique.
- 9.43 Le programme de RLP consiste en une campagne de recrutement ciblée, ce qui en fait un programme unique en son genre. Lorsque leur nom est inscrit au bassin, les candidats sont jumelés avec un leader en politiques chevronné. Celui-ci tente, dans un premier temps, de déterminer les ministères et organismes ainsi que les domaines qui présentent un intérêt, et organise ensuite des entrevues dans l'espoir d'établir un appariement. Grâce aux personnes de fort calibre qui ont été embauchées jusqu'à maintenant au moyen du programme, celui-ci soulève un intérêt considérable au sein des ministères et organismes.

des exercices de simulation axés sur les compétences et une évaluation de langue seconde, au besoin. Au terme de ce processus, le CRH s'est vu présenter deux bassins de candidats partiellement évalués.

■ La campagne de recrutement a d'abord permis d'effectuer sept nominations à partir du bassin qui comptait 614 candidats partiellement évalués. Pour mettre à profit le reste du bassin, la collectivité fonctionnelle des RH a réalisé une évaluation complète des autres candidats en fonction de trois volets opérationnels : la dotation, la classification et les relations de travail. Plus de 35 ministères et organismes ont participé à cette étape de l'évaluation. La CFP a continué d'agir activement pour gérer ce bassin et faire connaître les candidats entièrement évalués jusqu'à l'expiration du bassin en juillet 2008.

■ **Conseillers en rémunération** – À l'hiver 2007, la collectivité des RH a lancé sa première campagne nationale visant à recruter des conseillers en rémunération au niveau d'entrée. En plus de l'Agence de la fonction publique du Canada et du CRH, ce sont plus de 25 ministères et organismes qui ont participé à la campagne. Au salon des carrières de mai 2007, 53 offres de nomination ont été présentées. En septembre 2007, la CFP a lancé une deuxième campagne qui mettait l'accent sur les postes bilingues dans la région de la capitale nationale.

- 9.38 **Technologie de l'information (CS-1 au niveau d'entrée)** – En réponse à la campagne publicitaire du programme de RP de l'automne 2007, la collectivité de la technologie de l'information (TI) a reçu la candidature de 844 personnes. Puisque la TI était reconnue comme un domaine de travail très attrayant, on a demandé aux candidats de passer le trois évaluations normalisées du programme de RP. Les 360 candidats qui ont réussi les examens passeront à l'étape suivante du processus d'évaluation. La CFP a fourni des directives et conseils lors de la préparation de l'énoncé des critères de mérite, d'une affiche et d'un guide d'entrevue. En outre, elle assurera la gestion du bassin constitué par les candidats entièrement évalués qui restent à la suite du salon des carrières de la collectivité qui a eu lieu à l'été 2008.

- 9.39 **Collectivité fonctionnelle des communications** – Grâce à l'aide de la CFP, la collectivité fonctionnelle des communications a lancé deux processus. La CFP a fourni des conseils et directives, a assuré la gestion des examens et, dans certains cas, a offert de la formation. En retour, les membres de la collectivité gèrent chacun leur processus respectif. La CFP continuera à aider les ministères et organismes en assurant la gestion des bassins de candidats entièrement évalués et en présentant des candidats sur demande.

9.36 **Sciences et technologie** – À la lumière du succès obtenu avec la création, en 2006, d'un répertoire de candidats non évalués dans le domaine des Sciences et technologie (S et T), une deuxième initiative a été lancée à l'automne 2007. Gérée en partenariat avec le Secrétariat de gestion de la collectivité fédérale des sciences et de la technologie, l'initiative a permis de créer un répertoire qui donne aux gestionnaires la latitude nécessaire pour mener leurs propres évaluations en respectant l'énoncé des critères de mérite. La collectivité S et T est composée de membres employés par 13 organisations fédérales œuvrant dans le domaine des sciences. Les sous-ministres adjoints membres de la collectivité S et T ont fait du répertoire leur source privilégiée de recrutement.

9.37 **Spécialistes des ressources humaines (PE-1 et PE-2, PE-3 et PE-4, et conseillers en rémunération)** – La collectivité des spécialistes des ressources humaines (RH) travaille à plusieurs initiatives de renouvellement. En particulier, elle se concentre sur l'embauche de spécialistes des RH aux niveaux d'entrée et intermédiaire.

■ **Recrutement au niveau d'entrée de spécialistes des ressources humaines de groupe et niveaux PE-1 et PE-2** – Sur les 163 conseillers en RH réputés qualifiés au niveau d'entrée dans le *Rapport annuel 2006-2007* de la CFP, 79 ont été nommés à des postes pour une période indéterminée en 2007-2008 à la suite d'un processus d'appariement avec les organisations qui a été effectué au cours d'un salon des carrières.

■ La CFP a travaillé de nouveau avec la collectivité des RH à l'automne 2007 afin de s'assurer que les services de recrutement qu'elle lui offrait répondaient à ses besoins. Le processus amorcé à l'automne 2007 faisait encore une fois appel à trois outils d'évaluation normalisés de la CFP (l'Examen de recrutement des diplômés, l'Examen de jugement situationnel et l'Examen de compétence en communication écrite). Sur les 1 147 candidats qui ont réussi les trois examens, 392 ont fait l'objet d'un exercice de simulation élaboré par un consultant en RH et évaluation de langue seconde.

■ Les efforts déployés par la CFP pour s'assurer que les organisations d'embauche ont accès à un bassin plus important de candidats bilingues ont porté fruits : 57 % des candidats qualifiés ont obtenu un niveau de compétence intermédiaire ou supérieur à leur évaluation de langue seconde (niveau B ou plus).

■ **Spécialistes des ressources humaines de groupe et niveaux PE-3 et PE-4** – À l'été 2006, la CFP a lancé une campagne de recrutement au nom de l'Agence de la fonction publique du Canada et du Conseil des ressources humaines (CRH) afin de remédier à une pénurie de spécialistes des RH au niveau intermédiaire. De plus, la CFP a géré un certain nombre de processus d'évaluation pancanadiens. Les candidats qui réussissaient les trois examens normalisés étaient soumis à d'autres évaluations, à savoir

Tableau 26 – Initiatives de recrutement des collectivités fonctionnelles appuyées par la CFP

Initiative	Candidatures des membres	Représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ⁽⁵⁾				
		Personnes handicapées	Autochtones	Femmes	présentes	qualités
		visibles	handicapées	Autochtones	Femmes	présentes

Autisme 2006 à oct. 2007	2 192	33,0 %	2,0 %	1,0 %	57,4 %	934	s.o.
Autisme 2007	2 612	39,9 %	1,3 %	1,0 %	48,9 %	936	s.o.

Spécialistes des RH (PE-1 et PE-2) – Résultats des deux campagnes⁽²⁾

Autisme 2007	2 031	32,8 %	4,6 %	2,2 %	62,1 %	392 ⁽⁴⁾	215
--------------	-------	--------	-------	-------	--------	--------------------	-----

Conseillers en rémunération (AS-1)⁽³⁾

Hiver 2007	5 770	24,1 %	5,0 %	3,5 %	68,8 %	652	130
Autisme 2007	2 782	25,3 %	4,1 %	3,6 %	75,5 %	1 947	126

Technologie de l'information (CS-1)⁽²⁾

Autisme 2007	844	49,1 %	3,4 %	1,7 %	22,3 %	353	En cours
--------------	-----	--------	-------	-------	--------	-----	----------

Spécialistes de la collectivité des communications (IS-4)⁽²⁾

Été 2007	1 152	22,3 %	4,3 %	3,2 %	63,4 %	849	109
----------	-------	--------	-------	-------	--------	-----	-----

Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers (PG-1)⁽²⁾

Autisme 2007	10 017	12,9 %	2,8 %	0,3 %	47,5 %	282	107
--------------	--------	--------	-------	-------	--------	-----	-----

Source : Système de recrutement de la fonction publique et dossiers de recrutement de la CFP

en date du 31 mars 2008

⁽¹⁾ Représente le nombre de candidatures reçues et acceptées par le Système de recrutement de la fonction publique.

⁽²⁾ Représente un bassin de candidats entièrement évalués.

⁽³⁾ L'initiative menée à l'hiver 2007 a permis la création d'un bassin de candidats partiellement évalués et d'un bassin de candidats entièrement évalués, tandis que l'initiative de l'automne 2007 n'a permis de créer qu'un bassin de candidats entièrement évalués.

⁽⁴⁾ Désigne les postulants qui ont réussi l'Examen de recrutement des diplômés, l'Examen de jugement situationnel et l'Examen de compétence en communication écrite et qui ont été invités à participer à l'Exercice de simulation pour conseillers en ressources humaines.

⁽⁵⁾ À l'exception du répertoire de candidats de groupe et niveau PG-1, la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) dans ce tableau reflète le pourcentage des membres des groupes visés par l'EE par rapport au nombre total de postulants dans le cadre du processus. En ce qui concerne le répertoire de candidats de groupe et niveau PG-1, la représentation des membres des groupes visés par l'EE reflète le pourcentage de ces membres dont la candidature a fait l'objet d'une présentation aux ministères.

9.33 Par l'entremise du Conseil des ressources humaines, des conseils fédéraux et des réunions spéciales sur le renouvellement de la fonction publique, la CFP continue de promouvoir activement auprès de tous les ministères et organismes l'utilisation de ses programmes de recrutement postsecondaire ainsi que du répertoire général découlant du programme de RP. Avec sa campagne du programme de RP de l'automne 2008, la CFP aidera de nouveau les organisations fédérales à atteindre les objectifs établis par le greffier du Conseil privé pour 2008-2009, dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

Collectivités fonctionnelles

9.34 La CFP continue d'offrir son appui aux collectivités fonctionnelles dans la mise en œuvre de leurs initiatives de recrutement. Les collectivités fonctionnelles sont composées de fonctionnaires du secteur public fédéral qui ont des fonctions, objectifs et intérêts professionnels communs. La CFP contribue à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la prestation de services de recrutement répondant aux besoins communs des collectivités fonctionnelles. Au besoin, la CFP peut soutenir ces dernières en utilisant le programme de RP afin d'administrer des examens à l'échelle nationale. Les collectivités fonctionnelles tirent parti des fonctionnalités du Système de gestion plus efficacement le nombre de candidatures. La CFP peut également leur fournir, sur demande, de l'aide supplémentaire en matière de dotation à l'extérieur du programme de RP.

9.35 En 2007-2008, la CFP a géré divers processus pour les collectivités fonctionnelles en créant des répertoires et bassins de candidats entièrement ou partiellement évalués et en exécutant des processus de recrutement. Bon nombre des processus gérés par la CFP dureront plus d'un an. La CFP a appuyé les initiatives de recrutement des cinq collectivités fonctionnelles suivantes :

- Sciences et technologies
- Spécialistes des ressources humaines (PE-1 et PE-2, PE-3 et PE-4, et conseillers en rémunération);
- Technologie de l'information;
- Communications;
- Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers.

Le tableau 26 ci-après présente un résumé des résultats de chaque initiative.

Avec sa campagne
du programme de RP
de l'automne 2008,
la CFP aidera
de nouveau les
organisations fédérales
à atteindre les objectifs
de recrutement
établis par le greffier
du Conseil privé
pour 2008-2009,
dans le Plan
d'action pour le
renouvellement de la
fonction publique.

Puisque de nombreuses nominations effectuées dans le cadre de la campagne d'automne 2007 n'ont pas encore été conclues, on prévoit que d'autres nominations auront lieu en 2008-2009.

Tableau 25 – Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de RP selon la province et le territoire de résidence : 2007-2008

Province ou territoire de résidence	Nombre	Pourcentage (%)
Terre-Neuve-et-Labrador	335	1,5 %
Nouvelle-Écosse	869	4,0 %
Île-du-Prince-Édouard	260	1,2 %
Nouveau-Brunswick	383	1,8 %
Québec	7 292	33,5 %
Ontario	9 271	42,6 %
Manitoba	558	2,6 %
Saskatchewan	289	1,3 %
Alberta	736	3,4 %
Colombie-Britannique	1 510	6,9 %
Territoires du Nord-Ouest	12	0,1 %
Nunavut	6	0,0 %
Yukon	7	0,0 %
Hors du Canada	212	1,0 %
TOTAL	21 740	100,0 %

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

9.30 Le programme de RP met à la disposition des ministères et organismes fédéraux des outils d'évaluation normalisés. Lors de la campagne 2007-2008, les gestionnaires des organisations clientes ont utilisé les examens normalisés de la CFP pour 28 choix de carrière. Les candidats ont passé plus de 29 000 examens, tant pour le répertoire général que pour les choix de carrière particuliers du programme de RP. La CFP a administré des examens dans plus de 100 endroits, dont 53 à l'étranger.

9.31 Pour la première fois, la CFP a utilisé les trois outils d'évaluation normalisés (l'Examen de recrutement des diplômés, l'Examen de jugement situationnel et l'Examen de compétence en communication écrite) pour évaluer les candidatures à inscrire au répertoire général du programme de RP. Ces évaluations ont permis de créer un bassin supplémentaire de diplômés universitaires partiellement évalués, ce qui aura pour résultat d'économiser temps et argent aux ministères et organismes fédéraux.

9.32 En 2007-2008, les organisations ont embauché environ 1 000 diplômés par l'entremise des services de RP de la CFP (ce qui comprend les nominations découlant du Programme de stagiaires en gestion, du Programme de

Tableau 22 – Plus haut niveau de scolarité atteint déclaré par les postulants au programme de RP en 2007-2008

Etudes secondaires ou moins	0,9 %
Quelques crédits d'études postsecondaires	0,4 %
Diplôme collégiales	3,0 %
Baccalauréat	57,9 %
Maîtrise	31,7 %
Doctorat	5,3 %
Scolarité inconnue	0,8 %

Source : Système de recensement de la fonction publique en date du 31 mars 2008
 Nota : Sur 21 740 candidatures, 173 n'ont pas indiqué leur niveau de scolarité.

Tableau 23 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les postulants au programme de RP : 2007-2008

Membres des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées	Femmes
2007-2008	2007-2008	2007-2008	2007-2008
Disponibilité au sein de la population active	Disponibilité au sein de la population active	Disponibilité au sein de la population active	Disponibilité au sein de la population active
39,1 %	1,5 %	3,0 %	54,1 %
10,4 %	2,5 %	3,6 %	52,2 %

Source : Système de recensement de la fonction publique et Agence de la fonction publique du Canada

Tableau 24 – Nombre et représentation des postulants au programme de RP selon la première langue officielle déclarée : 2007-2008

Première langue officielle	Nombre	Pourcentage (%)
Anglais	14 052	64,6 %
Français	7 688	35,4 %
TOTAL	21 740	100,0 %

Source : Système de recensement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

Programmes de recrutement spécialisés

- 9.24 La CFP a recours à deux programmes pour recruter des diplômés de niveau postsecondaire : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP).

- 9.25 **Programme de recrutement postsecondaire** – Le programme de RP consiste en une campagne annuelle qui permet aux ministères et organismes ainsi qu'aux collectivités fonctionnelles d'effectuer rapidement la dotation de postes à l'échelle nationale grâce au recrutement électronique. Le programme accélère le processus de présélection et permet une gestion efficace et élaborée des candidatures.

- 9.26 En 2007-2008, la CFP a mené sa plus importante campagne à ce jour pour renouveler la fonction publique et, plus précisément, pour appuyer l'objectif établi par le greffier du Conseil privé, soit la nomination pour une période indéterminée de 3 000 nouveaux diplômés avant le 31 mars 2008.

- 9.27 Le programme de RP comporte deux composantes. Les choix de carrière

suscitent l'intérêt des diplômés à l'égard des domaines particuliers, tandis que le répertoire général offre une gamme plus étendue de spécialisations. Les postulants peuvent présenter leur candidature dans le cadre des deux composantes, ce qui permet aux ministères et organismes de doter un large éventail de postes à partir d'un important bassin de candidats.

- 9.28 Dans le cadre de la campagne 2007-2008, 40 choix de carrière et trois collectivités fonctionnelles ont été annoncées. En outre, la CFP a invité les diplômés en quête d'emploi à soumettre leur candidature au répertoire général. Les ministères et organismes clients ont rapporté qu'ils effectuaient plus de 1 700 activités de dotation grâce à ces initiatives. Les diplômés de niveau postsecondaire se trouvant sur le marché du travail ont répondu à l'appel en grand nombre. Plus de 21 000 postulants ont présenté plus de 48 000 demandes d'emploi, ce qui représente une augmentation du nombre de demandes de 53 % par rapport à 2006-2007. Les postulants possédaient d'excellentes qualifications sur le plan des études, provenaient d'établissements d'enseignement de partout au pays et se spécialisaient dans une vaste gamme de domaines. D'année en année, le programme de RP continue de susciter l'intérêt d'un grand nombre de postulants diplômés diversifiés sur le marché du travail.

- 9.29 Les tableaux suivants définissent le profil démographique des postulants au programme de RP.

Les diplômés de
niveau postsecondaire
se trouvant sur
le marché du travail ont
répondu à l'appel en
grand nombre.
...une augmentation
du nombre de demandes
de 53 % par rapport
à 2006-2007.

Tableau 21 – Recrutement massif de Passeport Canada

Processus pour les groupes et niveaux CR-3 et CR-4					
Nombre de candidatures	Nombre de postulants	Nombre de postes	Femmes des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées
CR-3 : 1 742	1 829	261	57,2 %	33,4 %	2,9 %
CR-4 : 1 382					4,7 %
Processus pour le groupe et niveau PM-1					
Nombre de candidats sélectionnés dans le répertoire général créé à partir du programme de RP	Nombre de postes	Femmes des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées	
PM-1 : 2 196	152	47,1 %	35,0 %	2,2 %	3,7 %

L'histoire de Passeport Canada – Lorsque Passeport Canada s'est vu dans l'obligation de renforcer son effectif en prévision du traitement de 4,76 millions de demandes de passeport, l'organisme a fait appel à la Commission de la fonction publique (CFP). Bien que Passeport Canada eût sollicité l'aide de la CFP pour de nombreux petits processus de recrutement par le passé, cette dernière n'avait jamais traité une initiative d'une telle envergure, de loin supérieure à celle de toute autre menée auparavant.

Grâce à cette initiative nationale à grande échelle, Passeport Canada s'attendait à doter plus de 400 postes à divers groupes et niveaux (PM-1, CR-3 et CR-4) avant la fin mars 2008. Un protocole d'entente établi entre Passeport Canada et la CFP pour la prestation de services de dotation et d'évaluation « du tout début à la toute fin » a été signé en décembre 2007.

La CFP a fourni à Passeport Canada un large bassin de candidats qualifiés. Une semaine après l'affichage de l'annonce externe des postes de CR-3 et CR-4, 900 candidats ont passé plus de quatre examens différents dans la région de la capitale nationale. En moins de deux mois, Passeport Canada s'est vu remettre une liste de plus de 650 candidats qualifiés pour les groupes et niveau CR-3. Avant la fin de l'exercice, la CFP a également fourni à Passeport Canada une liste de plus de 125 candidats qualifiés pour les groupes et niveau CR-4 ainsi qu'un bassin comptant plus de 150 candidats qualifiés pour les groupes et niveau PM-1 en vue de nominations partout au pays.

À partir d'avril 2008, Passeport Canada a commencé à présenter des offres d'emploi à plus de 380 candidats provenant des trois bassins établis. On s'attend à ce que le bassin des candidats de groupe et niveau PM-1, provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement

Tableau 20 – Compétences linguistiques déclarées par les postulants

Première langue officielle	Seconde langue officielle (SLO)	Compétence dans la SLO	2006-2007	2007-2008
Anglais	Français	Aucune	38,3 %	36,5 %
		Débutant	37,9 %	38,6 %
		Intermédiaire	16,7 %	17,6 %
		Avancé	7,1 %	7,3 %
		TOTAL	100 %	100 %
Français	Anglais	Aucune	0,6 %	0,5 %
		Débutant	8,2 %	8,4 %
		Intermédiaire	36,7 %	38,4 %
		Avancé	54,5 %	52,7 %
		TOTAL	100 %	100 %

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

Tableau 19 – Répartition en pourcentage des postulants et de la population canadienne

Province	2006-2007	Lieu de résidence des postulants	2007-2008	Lieu de résidence des postulants	Population canadienne
Terre-Neuve-et-Labrador	2,1 %		2,6 %		1,6 %
Nouvelle-Écosse	4,8 %		5,3 %		2,9 %
Île-du-Prince-Édouard	1,2 %		1,2 %		0,4 %
Nouveau-Brunswick	3,5 %		3,3 %		2,3 %
Québec	22,6 %		23,0 %		23,9 %
Ontario	40,5 %		41,3 %		38,5 %
Manitoba	4,9 %		4,2 %		3,6 %
Saskatchewan	2,9 %		2,2 %		3,1 %
Alberta	5,9 %		6,3 %		10,4 %
Colombie-Britannique	11,1 %		9,7 %		13,0 %
Nunavut	0,1 %		0,1 %		0,1 %
Territoires du Nord-Ouest	0,3 %		0,2 %		0,1 %
Yukon	0,1 %		0,1 %		0,1 %
TOTAL	100 %		100 %		100 %

Source : Système de recensement de la fonction publique et Recensement 2006

9.23 Compétence dans les langues officielles – Les postulants d'emplois

à la fonction publique représentent la dualité linguistique du Canada (tableau 20). Sur le plan de la première langue officielle (PLO), 73,3 % des postulants ont déclaré, en 2007-2008, que leur PLO était l'anglais, un pourcentage légèrement inférieur à celui établi à l'exercice 2006-2007 (73,5 %). En outre, 26,7 % des postulants ont déclaré que leur PLO était le français, comparativement à 26,5 % en 2006-2007. Comme le montre le tableau 20, la déclaration volontaire de compétence dans la seconde langue officielle demeure beaucoup plus élevée chez les postulants dont la PLO était le français que chez ceux dont la PLO était l'anglais.

Tableau 18 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le cadre de processus de dotation externes annoncés comparativement à leur disponibilité au sein de la population active

Membres des minorités visibles		Autochtones		Personnes handicapées		Femmes	
2006-2007	Disponibilité au sein de la population active	2006-2007	Disponibilité au sein de la population active	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active
21,0 %		2,5 %		2,9 %		60,0 %	
21,8 %		3,1 %		3,6 %		61,1 %	
10,4 %		3,4 %					52,2 %

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008 et Agence de la fonction publique du Canada en ce qui a trait aux données sur la disponibilité au sein de la population active

Nota : Le pourcentage des femmes est fondé sur le nombre de postulants dont le sexe est inconnu.

9.22 Comme on peut le constater dans le tableau 19, les postulants proviennent toujours de partout au Canada, et une majorité d'entre eux (64,3 %) réside en Ontario et au Québec. En 2007-2008, le pourcentage de postulants de n'importe quelle région correspondait à la proportion de la population canadienne de cette région ou l'excédait, à l'exception de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Québec et de la Saskatchewan. Les pourcentages les plus faibles témoignent d'un marché du travail hautement concurrentiel dans ces quatre régions.

³ Source : *Portrait de la scolarité au Canada, Recensement de 2006 : résultats*, Statistique Canada.

Tableau 17 – Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans le cadre de processus de dotation externes annoncés en 2007-2008

pour la population canadienne instruite³. Toutefois, cette situation pourrait entraîner le sous-emploi de travailleurs susceptibles d'obtenir de meilleurs postes dans d'autres groupes professionnels au sein desquels ils seraient en mesure de mettre davantage à profit leurs études.

Catégorie	Études secondaires	Études post-secondaires	Quelques crédits	Diplôme d'études collégiales	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Inconnu
Services professionnels et administratifs	5,9 %	2,5 %	14,8 %	45,1 %	16,5 %	2,6 %	12,6 %	
Haute direction	4,3 %	1,3 %	6,7 %	29,8 %	30,7 %	6,1 %	21,1 %	
Services informatiques, techniques et scientifiques	2,6 %	0,7 %	6,5 %	52,0 %	21,6 %	5,3 %	11,3 %	
Travail de bureau	16,2 %	3,1 %	17,7 %	37,3 %	11,7 %	1,8 %	12,2 %	
Manœuvres et personnes de métier	29,6 %	3,7 %	25,2 %	16,0 %	4,5 %	0,6 %	20,4 %	
TOTAL	13,3 %	3,2 %	19,5 %	32,6 %	11,2 %	2,3 %	17,9 %	

Note : Système de recensement de la fonction publique en date du 31 mars 2008
Sur les 279 518 personnes ayant postulé un emploi, 50 133 n'ont pas révélé leur candidature pour plus de plus, comme certains postulants peuvent avoir présenté leur candidature pour plus d'une catégorie d'emploi, les pourcentages peuvent comprendre des réponses en double.

9.21 Le tableau 18 ci-après montre que les membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi continuent d'exprimer leur intérêt quant au travail dans la fonction publique fédérale. Le pourcentage de postulants membres d'une minorité visible correspond à plus du double de la disponibilité du groupe au sein de la population active. Le pourcentage de femmes et d'Autochtones qui postulent un emploi reste généralement le même et dépasse la disponibilité au sein de la population active. Enfin, le pourcentage de postulants provenant du groupe des personnes handicapées est presque le même qu'à l'exercice précédent, mais est inférieur à la disponibilité au sein de la population active.

Tableau 16 – Groupes professionnels et ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter

Groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé		2007-2008		Groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le moins élevé	
Ratio	Classification	Ratio	Classification	Ratio	Classification
SC - Équipage de navire	2 295	LA - Droit	19	MA - Mathématiques	771
GL - Manœuvres et personnes de métier	18	AO - Navigation aérienne	17	FS - Service extérieur	544
LI - Gardiens de phare	15	PS - Psychologie	13	SR - Réparation des navires	12
RE - Recherche	334	UT - Enseignement universitaire	11	HS - Services hospitaliers	160
SG - Réglementation scientifique – Étude de brevet	149	NU - Sciences infirmières	9	HP - Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	8
TR - Traduction	140	PM - Administration des programmes	6		

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

9.19 **Profil scolaire des postulants répondant à des annonces externes** – Parmi les personnes (plus de 279 000) qui ont présenté leur candidature pour des possibilités d'emploi annoncées à l'externe en 2007-2008, environ 66 % ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 17 illustre la répartition des niveaux de scolarité par catégorie d'emploi.

9.20 Il est à noter qu'environ 68 % des postulants à des postes dans la catégorie du travail de bureau (p. ex. des emplois du groupe Commis aux écritures et règlements de niveaux 1 à 5), ont indiqué qu'ils possédaient au moins un diplôme d'études postsecondaires, alors que l'exigence minimale en matière d'études, conformément aux normes de qualification des groupes professionnels établies par le Conseil du Trésor, était de deux ans d'études secondaires ou une équivalence approuvée par l'employeur. Il est possible que ce niveau de scolarité élevé chez les candidats témoigne de l'augmentation générale des qualifications en matière d'études de la population canadienne et montre que la fonction publique continue d'être un employeur de choix

Il est possible que ce niveau de scolarité élevé chez les candidats témoigne de l'augmentation générale des qualifications en matière d'études de la population canadienne et montre que la fonction publique continue d'être un employeur de choix...

- 9.16 En 2007-2008, la CFP et les ministères et organismes profitant d'un accès direct au SRFP ont affiché 5 032 annonces sur le site www.emplois.gc.ca. Parmi ces annonces, notons des activités de recrutement générales menées par des organisations fédérales ainsi que des activités de recrutement spécialisées réalisées dans le cadre des deux programmes de recrutement postsecondaire (RPP) et le Programme CFP : le Programme de recrutement postsecondaire (RPP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Grâce à ces annonces, les organisations prévoient doter plus de 11 000 postes. Même si le nombre d'annonces en 2007-2008 a diminué par rapport à l'exercice précédent, le nombre de postes à doter a, quant à lui, augmenté, passant de 10 500 à 11 135. Ces chiffres permettent de croire qu'on a de plus en plus recours à la dotation collective.
- 9.17 En réponse à ces annonces, environ un million de candidatures ont été reçues de la part de plus de 279 000 chercheurs d'emploi. Si l'on se fonde sur le nombre de candidatures reçues dans le cadre des processus dont le nombre de postes à doter est connu, on peut conclure que la CFP a reçu en moyenne plus de 90 candidatures par possibilité d'emploi.
- 9.18 Le tableau 16 présente les 10 groupes professionnels affichés sur le site www.emplois.gc.ca dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé et les 10 groupes professionnels dont le ratio était le moins élevé en 2007-2008. Dans le cas des groupes ayant un ratio élevé, les gestionnaires d'embauche auraient avantage à avoir recours à des stratégies de gestion du nombre de candidatures. Par contre, dans le cas des groupes ayant un faible ratio, les gestionnaires devraient favoriser l'adoption d'une stratégie de communication allant au-delà de l'affichage sur le site Web de la CFP.

9.15 Afin de mesurer efficacement le nombre de visites effectuées sur le site Web au cours de l'année, les statistiques comprennent le nombre total de visites du site www.emplois.gc.ca ainsi que du site Web du SRFP. En 2007-2008, un total de 22,4 millions de visites ont été faites sur les sites Web (figure 19), et 62 877 appels ont été effectués à InfoTel (figure 20). Le nombre de visites sur les sites Web a connu une légère diminution comparativement à l'exercice précédent, tandis que le nombre d'appels à InfoTel a continué de chuter.

Figure 19 – Nombre total de visites du site Web [emplois.gc.ca](http://www.emplois.gc.ca)

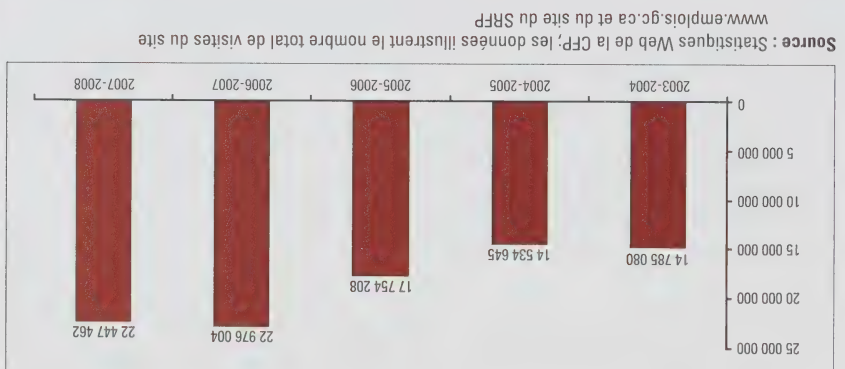
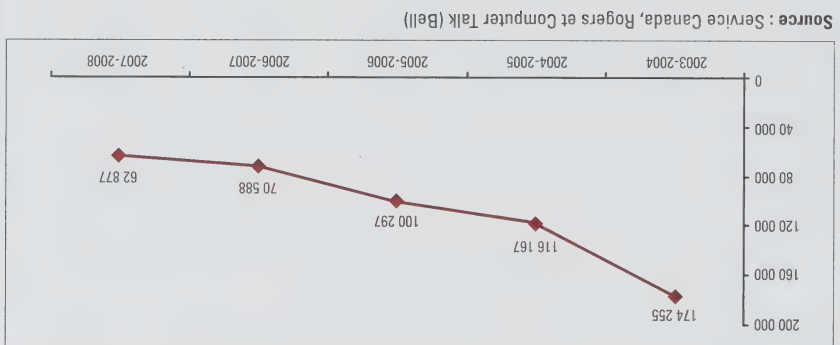


Figure 20 – Utilisation d'InfoTel : nombre d'appels selon l'exercice



- donner aux gestionnaires des organisations et aux spécialistes des ressources humaines l'accès à de l'information et à des outils qui simplifient le processus de dotation, appuient la mise en œuvre de la LEFP, permettent la gestion des processus de dotation collective, la réalisation d'examen et de la présélection électroniques ainsi que la communication par voie électronique avec les candidats, et offrent des outils électroniques de surveillance et de production de rapports; appuyer la responsabilisation et la surveillance accrues ainsi que l'application des valeurs directrices que sont la justice, la représentativité, la transparence et l'accessibilité.
- 9.12 Dans la mise en œuvre de ce projet, la CFP continuera à veiller à ce qu'il s'harmonise avec d'autres initiatives du gouvernement fédéral en matière de ressources humaines, telles que l'Initiative d'établissement de processus administratifs communs en matière de ressources humaines de l'Agence de la fonction publique du Canada. La structure de gouvernance du PMDFP a été renforcée grâce à la création de deux organismes consultatifs externes, qui s'ajoutent au comité de gouvernance de la haute direction de la CFP responsable de la surveillance du projet. On communique régulièrement les renseignements les plus récents à cet égard au Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines, au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et au Comité sur l'harmonisation des services. Assurer l'harmonisation avec d'autres initiatives pangouvernementales est le point de mire des activités du projet.
- 9.13 La CFP a déjà commencé à déployer des efforts pour moderniser la dotation interne et externe. Il est possible qu'en raison des retards occasionnés au départ par un manque de financement et des problèmes récents en matière de passation de marchés, on exerce encore plus de pression sur le système actuel à un moment où l'administration publique fédérale s'attend à ce que le système de dotation en fasse davantage. La CFP a modifié ses plans en conséquence et cherche maintenant à obtenir les fonds nécessaires.
- 9.14 **Statistiques et volumes relatifs au recrutement** – La CFP assure le lien entre les fonctionnaires éventuels et les emplois dans la fonction publique fédérale. Selon les lignes directrices de la CFP en matière de nomination, les possibilités d'emploi qui s'offrent à la population doivent être annoncées sur le site www.emplois.gc.ca ainsi que sur InfoTel ou par le truchement d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne d'avoir accès, par téléphone, à ces mêmes annonces.

- Volet I – Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP). Il s'agit d'un système de dotation électronique qui permet d'effectuer, au gouvernement du Canada, l'embauche d'étudiants et de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique.
- Volet II – Il s'agit d'une solution de dotation moderne qui intègre dans un système commun la dotation externe et interne.

9.8 Volet I – Le Système de ressourcement de la fonction publique est un outil

de recrutement sur le Web qui permet d'effectuer en quelques minutes la présélection des candidatures en fonction des réponses fournies par les candidats provenant de l'extérieur de la fonction publique aux questions d'un formulaire de demande personnalisé en ligne. Le SRFP est accessible partout au Canada par l'entremise des bureaux régionaux de la CFP, et 12 ministères et organismes profitent également d'un accès direct à celui-ci. En 2007-2008, les gestionnaires ont utilisé cet outil pour traiter environ un million de candidatures pour un total de plus de 5 000 annonces. Les possibilités d'emploi ouvertes au public sont affichées sur le site www.emploi.gc.ca.

9.9

À ce jour, le SRFP a prouvé son efficacité dans la gestion du volume croissant de candidatures et a permis l'élargissement de l'application de la zone nationale de sélection dans le cadre de processus de recrutement externe. Toutefois, les ministères et organismes n'ont pas pleinement tiré profit du système ni de sa capacité de communication avec les candidats. La communication et la formation donneront lieu à une meilleure connaissance du système, ce qui améliorera son utilisation et, en définitive, l'efficacité et l'efficacité des processus de dotation.

9.10

Le SRFP s'est avéré une bonne solution provisoire aux initiatives de recrutement de la CFP. Cependant, la technologie vieillissante et les exigences opérationnelles en constante évolution rendent nécessaire l'adoption d'une nouvelle solution intégrée pour appuyer les ministères et organismes.

9.11

Le volet II, qui intègre les processus de dotation internes et externes, fournira des systèmes, services et outils communs afin de moderniser la dotation à l'échelle de l'administration publique fédérale. La CFP collabore actuellement avec ses partenaires provenant d'autres ministères et organismes afin de déterminer les exigences relatives à une solution de dotation à long terme. Les exigences opérationnelles de ce volet du projet seront définies en 2008-2009. Les principes suivants guideront la conception du système :

- Fournir des renseignements sur les possibilités d'emploi et permettre l'accès à celles-ci aux candidats internes et externes à la fonction publique d'une façon qui soit axée sur les chercheurs d'emploi;

- 9.6 La dotation électronique ou le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (PMDFP ou projet) est une initiative pangouvernementale exhaustive dirigée par la CFP en vue de transformer la dotation au sein de la fonction publique fédérale. Voici les quatre objectifs qui ont été établis dans le cadre du projet :
- renforcer la protection du principe du mérite et de l'impartialité en fournissant aux organisations déléguées des normes, processus et outils communs en matière de dotation;
 - améliorer la qualité des pratiques d'embauche à l'échelle de l'administration publique fédérale;
 - réduire de façon significative le temps et le coût de dotation d'un poste (à l'interne et à l'externe);
 - accroître la satisfaction des clients de ce projet qui sont les gestionnaires, les membres du personnel et les candidats (notamment en ce qui a trait à la facilité d'utilisation).

Projets pilotes – Pour se préparer à la prestation de ces nouveaux services, la CFP a mené, en 2007-2008, des projets pilotes dans divers domaines, notamment le recrutement collectif.

Afin de tirer profit au maximum de la latitude dont disposent les gestionnaires aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, plusieurs bureaux régionaux ont appuyé des processus de dotation collective qui ont mené à la création de bassins de candidats partiellement évalués pour des groupes d'emplois où il y a une forte demande. Plus de 30 processus ont été entrepris à l'échelle du Canada pour des collectivités fonctionnelles et des groupes professionnels. Cette démarche a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dotation. À titre d'exemple, au Québec, le bureau régional de Montréal a pris en main un processus visant sept ministères et ayant pour but de créer un bassin de candidats qualifiés (48 au total) en vue de doter des postes d'adjoins en ressources humaines de groupe et niveaux CR-4 et CR-5. Le bureau régional gère le bassin de candidats préqualifiés qui permet maintenant de doter facilement et rapidement de tels postes. Par ailleurs, en Colombie-Britannique, le bureau régional de la CFP a aidé sept organisations fédérales lors d'un processus de recrutement collectif d'infirmiers. À la lumière de ces expériences positives, on entreprendra d'autres processus de ce genre partout au pays.

9.4 La CFP présente actuellement des services de dotation novateurs et efficaces. En voici quelques exemples :

- des services de dotation collective qui permettent de créer des bassins de candidatures pour des emplois dans la fonction publique fédérale lorsqu'il y a une pénurie ou un surplus de candidats;
- de meilleures façons d'utiliser les systèmes de recrutement et d'examen électroniques, notamment :
 - l'intégration du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant au Système de recrutement de la fonction publique, ce qui permet l'automatisation des processus manuels;
 - la mise sur pied dans tous les bureaux régionaux de la CFP de centres d'examens en ligne qui effectuent efficacement le traitement d'un nombre grandissant d'examens et l'attribution de notes pour ceux-ci tout en améliorant leur sécurité;
- la création du Centre d'excellence autochtone pour offrir une expertise dans des stratégies appropriées sur le plan culturel en ce qui concerne le recrutement, la dotation et le maintien en poste. La CFP examine la possibilité d'appliquer ce concept à d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

9.5 Suivant les recommandations formulées dans le deuxième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, la CFP demandera l'aide des sous-ministres dans la gouvernance des services qu'elle offre et créera, pour ce faire, le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP. Le Comité devrait être en mesure de commencer ses activités au plus tard à l'automne 2008.

9 Services et outils de la Commission de la fonction publique

9.1

Transformation des services de la Commission de la fonction publique –

En 2007-2008, la Commission de la fonction publique (CFP) a continué la transformation organisationnelle exhaustive de ses services. Cette transformation a été déclenchée par les changements qu'a entraînés l'entrée en vigueur, le 31 décembre 2005, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ainsi que par une attention particulière accordée à la modernisation et au renouvellement. La demande relative aux outils et services de la CFP en matière de recrutement, de dotation et d'évaluation de la part des ministères et organismes et des gestionnaires délégués y a également joué un rôle. La demande constante dont ont fait l'objet, en 2007-2008, les services offerts par la CFP prouve donc qu'un fournisseur de services de dotation et d'évaluation et un centre d'expertise en la matière s'avèrent toujours nécessaires.

9.2

Par cette transformation, la CFP vise, d'une part, à offrir une gamme de services, intégrés ou adaptés, qui complète les services mis à la disposition des organisations fédérales et, d'autre part, à mettre sur pied des solutions en ligne à haut rendement en matière de dotation interne et externe. À titre de fournisseur de services de choix pour les organisations, la CFP :

- continuera à offrir des services et outils qui appuieront la protection du principe du mérite, de l'impartialité et de la représentativité ainsi que l'utilisation des deux langues officielles;
- fournira des services de recrutement qui répondront aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice et qui simplifieront le recrutement à la fonction publique de Canadiens de talent venant de partout au pays;
- réalisera des économies d'échelle en réduisant au minimum le chevauchement des efforts dans les organisations et en améliorant l'efficacité des processus de dotation à l'échelle de l'administration fédérale;
- aidera les gestionnaires d'embauche à prendre des décisions cohérentes fondées sur les valeurs en matière de dotation.

9.3

En 2007-2008, la CFP a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor d'élargir ses pouvoirs en recouvrement des coûts en ce qui concerne les services d'évaluation qu'elle offre à compter du 1^{er} avril 2008. Auparavant, le recouvrement des coûts s'appliquait uniquement à un nombre restreint de services d'évaluation offerts par le Centre de psychologie du personnel. Le plan à long terme consiste à tenter d'obtenir l'autorisation d'offrir en recouvrement des coûts la majorité des services de la CFP qui sont devenus facultatifs avec l'entrée en vigueur de la LEFP.

La demande
constante dont ont
fait l'objet,
en 2007-2008,
les services offerts par
la CFP prouve
donc qu'un
fournisseur de services
de dotation et
d'évaluation et un
centre d'expertise
en la matière s'avèrent
toujours nécessaires.

Services et outils de la Commission de la fonction publique

Chapitre 9



Mesures correctives prises à la suite d'appels

- 8.49 Compte tenu de ses activités de surveillance, la CFP est bien placée pour décider quand une vérification de suivi doit avoir lieu. Lorsque les résultats de la vérification de suivi sont positifs, la CFP peut approuver le retrait des conditions supplémentaires imposées quant à la délégation de pouvoirs à l'organisation, en tout ou en partie.
- 8.50 En 2007-2008, la CFP a imposé des conditions supplémentaires au Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada. Des conditions supplémentaires ont également été imposées à la GRC à la lumière des constatations de la vérification menée au sein de cette organisation. Les organisations qui se sont vu imposer des conditions supplémentaires par la CFP dans leur IDRN sont énumérées à l'annexe 1.
- 8.51 Conformément aux mesures transitoires contenues dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la CFP continue de prescrire des mesures correctives lorsque des appels découlant de l'ancienne LEBFP sont accueillis. En 2007-2008, la CFP a accueilli huit appels, ce qui a mené à la prise de mesures correctives ou à la révocation de nominations.

8.46 Les sept autres dossiers n'ont pas fait l'objet d'une enquête pour les motifs suivants :

- Dans le cas d'un processus de dotation ayant mené à trois nominations, il a été établi que le processus satisfaisait aux exigences de l'ancienne LEFP;

- Une nomination n'a pas été examinée, car la nomination intermédiaire de la personne visée avait pris fin. Aucune mesure corrective n'était donc possible.

- Une nomination découlait d'un processus de nomination interne annoncé, et la CFP n'avait pas compétence pour mener une enquête à cet égard en vertu de la LEFP actuelle.

- Une nomination découlant d'un processus de nomination externe non annoncé n'a pas fait l'objet d'une enquête, car le titulaire était parti à la retraite. Aucune mesure corrective n'était donc possible.

- Une nomination intermédiaire effectuée à l'issue d'un processus de nomination externe non annoncé n'a pas fait l'objet d'une enquête, car la personne avait quitté le poste intermédiaire. Aucune mesure corrective n'était donc possible.

Imposition ou retrait de conditions supplémentaires quant à la délégation de pouvoirs de nomination

8.47

En général, l'imposition ou le retrait de conditions relativement à la délégation de pouvoirs de nomination à une organisation s'effectue à la suite d'une vérification. Ce principe témoigne du fait que les décisions relatives aux mesures imposées quant à la délégation des pouvoirs de nomination à une organisation sont fondées sur les faits.

8.48

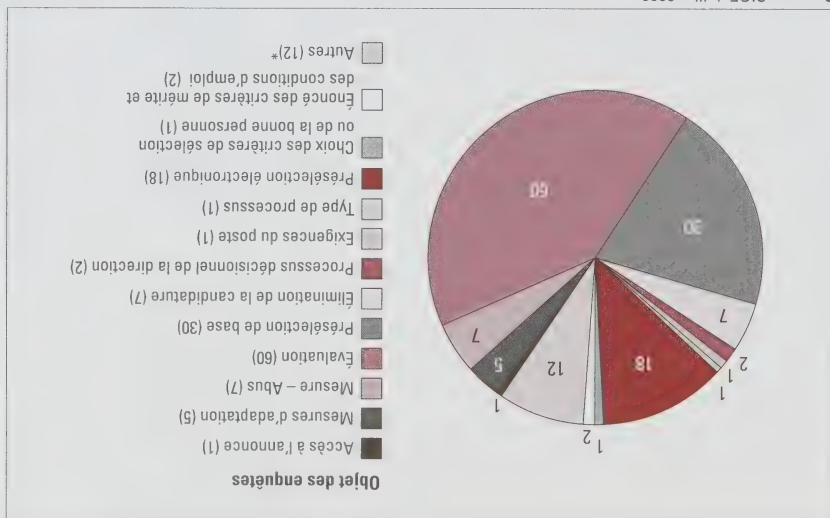
La décision d'imposer des conditions supplémentaires, par exemple pour restreindre les pouvoirs d'une organisation, ou de retirer complètement les pouvoirs délégués n'est pas prise à la légère par la CFP. Toutes les conditions supplémentaires qui s'appliquent à la délégation des pouvoirs à une organisation figurent dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Les conditions supplémentaires peuvent comprendre des conditions ou des restrictions relatives aux pouvoirs subdélégués, le retrait partiel ou complet des pouvoirs délégués, la tenue de vérifications spéciales de la CFP, la modification des exigences en matière de surveillance ou la transmission d'un avis à l'administrateur général. Toute condition supplémentaire imposée peut être modifiée (renforcée ou atténuée) ultérieurement par la CFP si les circonstances ont changé.

- 8.41 **Enquêtes menées en vertu de l'article 69 de la LEFP (fraude)** – En vertu de la LEFP, la CFP a le mandat clair de mener des enquêtes dans les cas où l'on soupçonne une fraude et d'imposer des mesures correctives à cet égard. Plusieurs cas de fraude présumée ont été portés à l'attention de la CFP en 2007-2008, et le nombre d'enquêtes à cet égard semble être à la hausse. La CFP n'a reçu qu'une demande relative à une enquête portant sur des allégations de fraude sous le régime de l'ancienne LEFP au cours des exercices 2005-2006 et 2006-2007. En revanche, en 2007-2008, la CFP a entrepris huit enquêtes relatives à des processus de nomination où l'on soupçonne une fraude. Bien que plusieurs de ces enquêtes soient toujours en cours, la CFP a constaté trois cas de fraude avérés à l'issue des quatre enquêtes qu'elle a terminées. Un cas n'était pas fondé.
- 8.42 Aux termes de l'article 133 de la LEFP, tous les cas de fraude avérés sont renvoyés à la GRC, qui a compétence pour juger si une enquête criminelle doit avoir lieu.
- 8.43 Les résultats des enquêtes portant sur les allégations de fraude et ceux portant sur les activités politiques d'ordre fédéral, provincial ou territorial seront présentés séparément cette année.
- 8.44 **Enquêtes menées à la suite de la Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres effectuée par la CFP** – Au cours de la Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres effectuée par la CFP, 24 dossiers ont été renvoyés pour faire l'objet d'une enquête. Après avoir évalué les dossiers en fonction des critères d'enquête, on a décidé de ne prendre aucune mesure dans 18 de ces cas. Pour ce qui est des six autres dossiers, un dossier a fait l'objet d'une enquête en ce qui a trait à un processus de nomination externe, en vertu de l'article 66 de la LEFP, et les autres ont fait l'objet d'une enquête en vertu de l'article 7.1 de l'ancienne LEFP, car ils portaient sur des nominations effectuées avant le 31 décembre 2005.
- 8.45 **Enquêtes menées à la suite de la Vérification du Bureau de l'enquêteur correctionnel effectuée par la CFP** – Dans le cadre de cette vérification, on a constaté que neuf nominations n'étaient pas conformes à la LEFP, aux lignes directrices pertinentes ou aux valeurs de nomination. Par conséquent, le Comité sénatorial permanent des finances nationales a recommandé que la CFP présente un compte rendu de la situation du Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada sur le plan des nominations. La CFP a examiné les dossiers et a commencé à mener une enquête relative à deux nominations. À l'issue de la première enquête, plusieurs irrégularités ont été constatées en contrevenant de l'article 7.1 de l'ancienne LEFP. Aucune irrégularité n'a été observée dans le cadre de la deuxième enquête. Un résumé de ces deux enquêtes figure aux annexes 3C et 3D.

Plusieurs cas de fraude présumée ont été portés à l'attention de la CFP en 2007-2008, et le nombre d'enquêtes à cet égard semble être à la hausse.

- Lorsque la citoyenneté canadienne figure parmi la liste des critères d'une annonce d'emploi, s'il existe un vaste bassin de candidats ayant la citoyenneté canadienne, le gestionnaire d'embauche n'est pas tenu de prendre en considération les postulants qui ne sont pas citoyens canadiens.
- Les ministères et organismes ont le pouvoir d'établir les qualifications requises pour un poste, lesquelles peuvent varier selon la date d'entrée en fonction et le nombre de postes, conformément aux besoins organisationnels. Toutefois, les organisations doivent choisir des qualifications conformes aux normes fixées par l'employeur et ne doivent pas changer ces qualifications une fois que le poste a été annoncé.
- En vertu de l'article 36 de la LEFP et des orientations stratégiques pertinentes de la CFP, les ministères et organismes ont le pouvoir d'utiliser toute méthode qu'ils jugent appropriée pour déterminer si un candidat possède les qualifications essentielles ou les qualifications constituant un atout pour le poste.
- Les organisations ne sont pas tenues de préciser comment elles utiliseront les outils de sélection, et elles ont le pouvoir discrétionnaire d'établir le niveau de détail des renseignements figurant dans l'énoncé des critères de mérite.
- Les ministères et organismes ne sont aucunement tenus d'établir des points de coupure et des notes de passage lorsqu'ils administrent des tests, pas plus qu'ils ne sont tenus de divulguer les notes de passage à l'avance s'ils décident d'en fixer.
- Le rôle de l'enquêteur consiste à déterminer si la nomination a été faite ou proposée conformément au mérite, ou s'il y a eu une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur le choix de la personne nommée ou proposée en vue d'une nomination, non pas de procéder à une nouvelle évaluation des qualifications des candidats.
- 8.40 Enquêtes menées en vertu du paragraphe 67(2) et de l'article 68 de la LEFP –** Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a reçu une demande provenant d'un administrateur général pour mener une enquête en vertu du paragraphe 67(2) de la LEFP (nominations internes). Cette enquête est en cours. La CFP a également mené une enquête en vertu de l'article 68 de la LEFP (motifs d'ordre politique). Cette enquête reposait sur des motifs non fondés.

Figure 18 – Nombre d'enquêtes en 2007-2008 relatives à des processus de nomination externes, selon l'objet de l'enquête



8.38 Dans le cadre des enquêtes qu'elle a menées en ce qui a trait à des processus de nomination externes, en vertu de l'article 66, la CFP a relevé trois dossiers dans le cadre desquels les nominations n'avaient pas été faites ou proposées sur la base du mérite, ou il y avait eu une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui avait influé sur le choix de la personne nommée ou proposée en vue d'une nomination. Un résumé de chaque dossier fondé se trouve à l'annexe 3A.

8.39 **Principes découlant des enquêtes menées en ce qui a trait aux processus de nomination externes, en vertu de l'article 66 de la LEFP –** La majorité des enquêtes menées relativement à des processus de nomination externes portaient sur la présélection de base des candidats et sur l'évaluation des qualifications. À la lumière de l'analyse de ces dossiers, la CFP a commencé à dégager des principes communs et à valider certains principes fondamentaux établis sous le régime de l'ancienne LEFP. Voici quelques conclusions générales :

■ Il incombe aux candidats de décrire leur expérience afin de voir leur candidature retenue à la présélection.

À la lumière de l'analyse de ces dossiers, la CFP a commencé à dégager des principes communs et à valider certains principes fondamentaux établis sous le régime de l'ancienne LEFP

8.37 En 2007-2008, la CFP a mené 143 enquêtes portant sur des processus de nomination externes, en vertu de l'article 66 de la LEFP. Ces enquêtes avaient trait à diverses questions, tel qu'il est indiqué à la figure 18.

* La rubrique « Autres » comprend les demandes pour lesquelles la CFP n'a pas compétence et les demandes non fondées.

Source : SIGE, juillet 2008

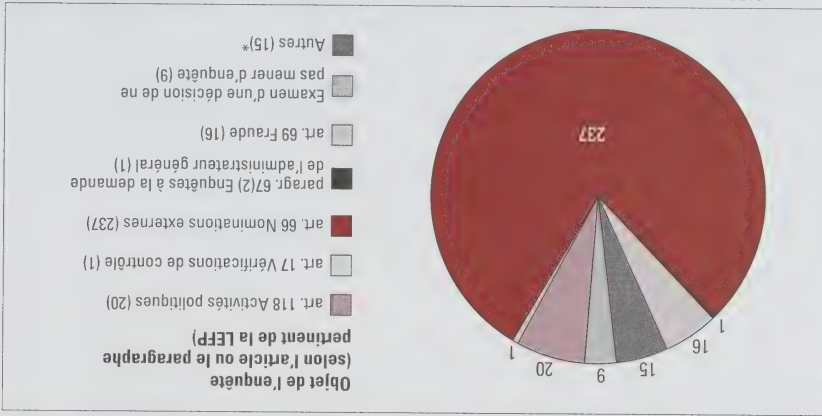


Figure 17 – Nombre de demandes d'enquête en 2007-2008, selon l'objet de l'enquête

8.36 La majorité des demandes d'enquête reçues par la CFP portaient sur des processus de nomination externes (237 sur 299), tel qu'il est indiqué à la figure 17.

8.35 Pour 78 des 169 dossiers réglés, les parties ont accepté d'utiliser le processus d'intervention précocce, et 62 de ces 78 dossiers ont ainsi été réglés, de sorte qu'il n'a pas été nécessaire de mener une enquête complète. Ce processus a permis d'économiser du temps et des ressources, et a aidé les personnes et les organisations à trouver des solutions mutuellement avantageuses pour régler les questions.

8.34 La CFP a reçu en tout 299 demandes d'enquête au cours de l'exercice 2007-2008 et elle a ouvert 141 dossiers d'enquête. Les enquêtes relatives aux autres demandes n'ont pas été menées notamment pour les raisons suivantes : la CFP n'avait pas compétence à cet égard, il n'y avait aucune possibilité de prendre des mesures correctives ou les demandes n'étaient pas fondées.

La majorité des demandes d'enquête reçues par la CFP portaient sur des processus de nomination externes...

- 8.28 Le recrutement externe mène à l'embauche de personnes ayant un niveau de scolarité plus élevée que celles qui font déjà partie de la fonction publique fédérale. Cette constatation s'applique particulièrement dans le cas du vaste Groupe de l'administration et du service extérieur.
- 8.29 **Examen quinquennal** – La LEFP contient une disposition prévoyant un examen de la Loi et de son application cinq ans après son entrée en vigueur. En vue de cet examen, la CFP a mis en place un cadre d'évaluation qui comprend les articles de la Loi qui relèvent de la CFP.
- 8.30 Le cadre d'évaluation comprend une série de modules qui seront réalisés au cours des deux ou trois prochaines années. L'objectif de cette démarche est de mener une série d'études ciblées à l'appui de l'examen de la Loi qui aura lieu en 2010-2011.
- 8.31 Le cadre découle de vastes consultations menées auprès d'intervenants provenant à la fois de l'extérieur de la CFP et de l'intérieur, et d'autres groupes d'intérêt chargés de la mise en œuvre de la gestion des RH ou de la surveillance à cet égard. Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP, qui sert à la surveillance annuelle des activités de dotation, a été intégré au cadre d'évaluation de façon à assurer une démarche cohérente et à réduire le chevauchement et le double emploi en ce qui a trait aux activités de surveillance.
- Enquêtes**
- 8.32 Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a achevé 169 enquêtes visant à garantir l'intégrité du système de dotation de même que l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP a également perfectionné son processus d'enquête et a continué d'interpréter la nouvelle définition du mérite. Elle a en outre ciblé les principes clés qui se dégagent des enquêtes menées afin d'établir ses processus d'enquête et de fournir une orientation aux ministères et organismes. Enfin, elle a terminé les travaux en suspens qui découlaient de l'ancienne LEFP, elle a traité 52 appels et elle a achevé 97 enquêtes au cours de l'exercice.
- 8.33 La CFP a commencé à mener des enquêtes concernant les activités politiques à une plus grande échelle. Afin d'assurer la transition vers cette nouvelle activité, elle a dû élaborer et mettre en œuvre un nouveau cadre d'enquête et offrir de la formation à ses enquêteurs afin que ceux-ci puissent mener des enquêtes sous le nouveau régime et imposer des mesures correctives, le cas échéant. La CFP juge que la mise à l'essai de ces nouvelles procédures a été concluante et que le cadre est maintenant entièrement opérationnel.

- 8.23 En date du 31 mars 2008, 23 % des étudiants avaient été nommés à un poste de durée déterminée ou pour une période indéterminée. Il n'y avait qu'une légère différence selon le programme quant à l'embauche en vertu de la LEFP, c'est-à-dire 23 % pour les étudiants du PFETE et 21 % pour les étudiants du programme Coop. Bien que la majorité des premières nominations étaient de durée déterminée, la plupart des étudiants embauchés en vertu de la LEFP ont ensuite obtenu un poste pour une période indéterminée, dans les trois ans suivant le début de leur emploi étudiant. Les premières nominations en vertu de la LEFP ont été effectuées le plus souvent au sein du Groupe de l'administration et du service extérieur et du Groupe du soutien administratif. En général, les étudiants étaient nommés au sein de la même organisation qui les avait embauchés dans le cadre du PFETE ou du programme Coop.
- 8.24 La CFP a toutefois observé des différences dans le taux de nomination en vertu de la LEFP pour les étudiants provenant de la RCN et ceux des autres régions. Dans l'ensemble, 41 % des nominations d'étudiants ayant pris part au PFETE et au programme Coop ont eu lieu au sein de la RCN. Les étudiants de la RCN étaient donc plus susceptibles d'obtenir une nomination aux termes de la LEFP que ceux des régions, les taux de nomination respectifs étant de 32 % et de 16 %. La CFP a également observé des différences en fonction du sexe et de la première langue officielle au sein de la RCN, où 35 % des femmes étaient nommées par rapport à une proportion de 28 % chez les hommes. Les étudiants dont la première langue officielle était le français affichaient un taux de nomination en vertu de la LEFP beaucoup plus élevé (40 %) que ceux dont la première langue officielle était l'anglais (28 %).
- 8.25 **Le profil scolaire des personnes nommées** – Cette étude donne un aperçu global du profil scolaire des fonctionnaires. Elle est fondée sur les résultats du Sondage sur les nominations de la CFP, lequel a été mené de façon semestrielle au cours de la période de cinq ans allant de juillet 2000 à mars 2005, soit avant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Dans le cadre de cette étude, la CFP a examiné le niveau de scolarité et le domaine d'études des personnes nommées pour une période indéterminée recrutées à l'externe ainsi que de celles qui ont été nommées à l'interne.
- 8.26 La CFP a constaté que les recrues provenant de l'extérieur et les personnes nommées à l'interne qui étaient âgées de 25 à 34 ans étaient généralement plus scolarisées que leurs collègues plus âgés. Les hommes et les femmes du groupe d'âge de 25 à 34 ans ont un niveau de scolarité plus élevé.
- 8.27 Environ les deux tiers des nouvelles recrues provenant de l'extérieur, qui ont été embauchées récemment, ont un grade universitaire. Pour leur part, environ la moitié des personnes nommées à l'interne ont un grade universitaire.

...les personnes
nommées à l'interne...
âgées de
25 à 34 ans étaient
généralement
plus scolarisées que leurs
collègues plus âgés.

pour l'exercice 2007-2008. Les facteurs qui influent sur la mobilité du personnel, comme la croissance, les départs à la retraite, et les démissions, varient selon les groupes professionnels. De plus, les types de déplacements (embauche, promotions, déplacements latéraux et nominations interrégionales) sont également différents selon le groupe professionnel. La CFP a en outre constaté une diminution du nombre d'années que les fonctionnaires passent à un niveau donné avant d'obtenir une promotion pour certains groupes professionnels, le groupe PE affichant la diminution la plus prononcée à cet égard.

8.20 Dans la région de la capitale nationale (RCN), on observe un taux de déplacements systématiquement plus élevé de déplacements que dans les régions. Il y a eu peu de déplacements entre la RCN et les autres régions au cours de la période visée par l'étude. Il en va de même entre les diverses organisations, à l'exception des organismes centraux.

8.21 L'étude a mis en lumière les principales répercussions suivantes en ce qui a trait aux tendances récentes en matière de mobilité du personnel :

- L'augmentation du nombre de nominations se traduit par un accroissement des transactions et du volume des activités de dotation, ce qui a une incidence sur la charge de travail des employés du domaine des RH. Dans le rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires publié récemment, intitulé « Payer nos employé(es) à leur juste valeur », la même question a été soulevée. On y retrouve le passage suivant : « La grande mobilité des employés au sein de la fonction publique fédérale est devenue un véritable fardeau pour les services de ressources humaines des ministères. »
- Cette étude vient appuyer la nécessité d'une planification des RH qui prenne en considération la nature et la portée des mouvements de personnel au sein de chaque organisation. Elle met également en évidence les besoins en matière de recrutement, de maintien en poste et de stratégies de planification de la relève pour des groupes professionnels précis.

8.22 Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux

publique – Dans le cadre de cette étude, la CFP a examiné dans quelle mesure les participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETB) et au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) sont ensuite nommés aux termes de la LEFP. L'analyse portait sur 51 971 étudiants employés du 1^{er} avril 1997 au 31 mars 2005. Les nominations subséquentes de ces étudiants ont été observées jusqu'au 31 mars 2008.

Cette étude... met
également en évidence
les besoins en matière de
recrutement, de
maintien en poste
et de stratégies de
planification de la relève
pour des groupes
professionnels précis.

² L'étude sur la mobilité porte sur les ministères et organismes qui étaient assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique au cours des 11 dernières années. Les données relatives aux nominations et à l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada ne sont pas incluses dans les chiffres présentés.

- 8.18 En raison de la croissance de la taille de la fonction publique, combinée au nombre grandissant de départs à la retraite au cours des 11 dernières années, les tendances ont évolué au sein de la fonction publique en ce qui a trait à la mobilité du personnel. Dans l'ensemble, l'effectif nommé pour une période indéterminée a augmenté de 36 % (de mars 1999 à mars 2008). Parallèlement, le nombre de départs à la retraite a presque quadruplé au cours de la période visée par l'étude. Environ 68 % de ces départs à la retraite ont eu lieu au cours des cinq dernières années, de sorte qu'un grand nombre de personnes sont nouvellement entrées en fonction?
- 8.19 Selon les résultats de l'étude, la mobilité est particulièrement élevée chez certains groupes professionnels. Parmi ceux-ci, mentionnons le groupe Gestion du personnel (PE), suivi du groupe Economique, sociologie et statistique (ES), qui affichent respectivement des taux de 74 % et de 71 %

■ ■ ■

■ ■ ■

Selon les résultats de l'étude, la mobilité est particulièrement élevée chez certains groupes professionnels. Parmi ceux-ci, mentionnons le groupe Gestion du personnel (PE), suivi du groupe Economique, sociologie et statistique (ES)....

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation et l'effectif
 Nota : L'étude sur la mobilité exclut l'Agence des services frontaliers du Canada.

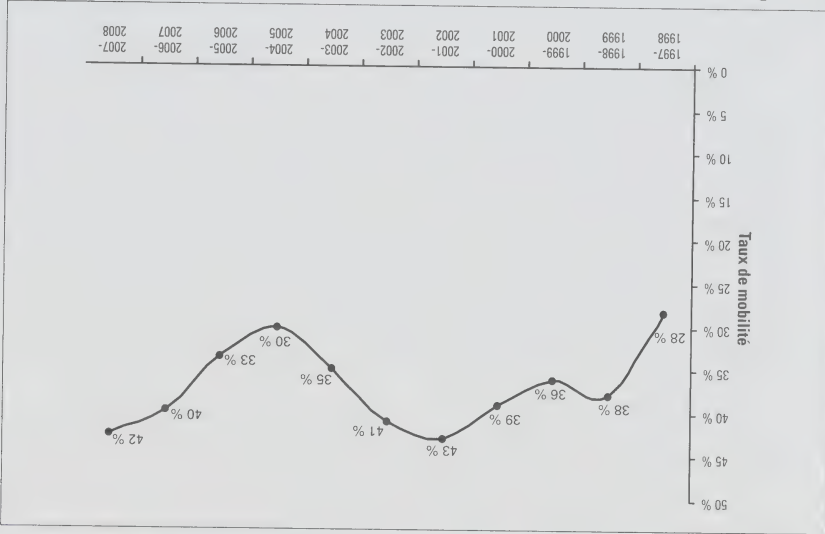


Figure 16 – Tendances relatives au taux global de mobilité, de l'exercice 1997-1998 à l'exercice 2007-2008

à 42 % en 2007-2008. Pour le présent exercice, le nombre de nominations pour une période indéterminée a atteint un sommet en chiffres absolus depuis l'exercice 1997-1998. Cette tendance est attribuable à divers facteurs, entre autres l'augmentation des promotions à l'intérieur et des déplacements latéraux.

- et par voie de concours étaient non conformes. La GRC a accepté les constatations et travaillé à l'élaboration d'un plan pour donner suite aux recommandations de la vérification.
- 8.13 À la lumière de ces constatations, la CFP a imposé des conditions quant à la délégation de pouvoirs de dotation à la GRC, lesquelles demeureront en vigueur jusqu'à ce que la CFP soit convaincue de l'intégrité des activités de dotation de la GRC en vertu de la LEFP.
- 8.14 **Vérification de suivi de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CCP)** – En octobre 2005, la CFP a imposé des conditions quant à la délégation de pouvoirs de dotation à la Commission des plaintes du public contre la GRC. Le président de la CFP ne pouvait donc déléguer ses pouvoirs de dotation qu'au directeur exécutif et devait en outre présenter des rapports trimestriels à la CFP, et ce, jusqu'à ce que la CFP soit convaincue de l'existence d'un système approprié de dotation au sein de la CFP. La CFP a mené une vérification de suivi, ce qui lui a permis de constater que la CFP avait amélioré ses pratiques de dotation au cours des trois dernières années. L'organisation dispose maintenant d'un cadre exhaustif de gestion de la dotation fondée sur les valeurs. Bien que la CFP lui ait recommandé d'apporter des améliorations aux justifications requises à l'appui du choix des processus de nomination non annoncés et à ses activités de surveillance afin d'assurer la prise de mesures correctives en temps opportun, dans l'ensemble, elle est satisfaite des activités de dotation au sein de la CFP. Par conséquent, la CFP a levé les conditions imposées en 2005 et signé un instrument normalisé de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec le président de la CFP.
- 8.15 **Étude sur la mobilité des fonctionnaires** – Dans son rapport annuel de 2006-2007, la CFP indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. Elle a donc mené une étude sur la mobilité des fonctionnaires afin de mieux comprendre les tendances récentes en ce qui a trait à ces déplacements. Les résultats de cette étude font l'objet d'un rapport distinct.
- 8.16 L'objectif de cette étude était de décrire la nature des nominations menant à un déplacement au sein du gouvernement fédéral, les facteurs qui influent sur ces déplacements, ainsi que les répercussions et les éventuelles leçons tirées. Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné les déplacements des employés sur une période de 11 ans (de l'exercice 1997-1998 à celui de 2007-2008).
- 8.17 Le taux de mobilité global dans la fonction publique a varié au cours de la période faisant l'objet de l'étude, de 28 % (niveau le plus bas) en 1997-1998 à 43 % (taux le plus élevé) en 2001-2002. Le taux de mobilité s'est globalement accru au cours des quatre dernières années, passant de 30 % en 2004-2005

La CFP a mené une vérification de suivi, ce qui lui a permis de constater que la CFP avait amélioré ses pratiques de dotation au cours des trois dernières années. L'organisation dispose maintenant d'un cadre exhaustif de gestion de la dotation, et elle a su créer des activités de dotation au sein de la CFP. Par conséquent, la CFP a levé les conditions imposées en 2005 et signé un instrument normalisé de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec le président de la CFP.

- lacunes quant aux documents clés aux fins de l'évaluation. La CFP examinera ces dossiers de façon plus approfondie pour déterminer s'il y a lieu de prendre d'autres mesures correctives.
- 8.10 À la suite de cette vérification, la CFP s'est engagée à appliquer un certain nombre de mesures. Parmi celles-ci, on compte notamment l'examen de ses services de ressourcement des cadres pour en assurer la qualité et l'uniformité, et la prestation d'un soutien et de conseils accrus aux ministères et organismes. Ces mesures visent à répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH. De plus, la CFP examinera ses activités de surveillance afin de veiller à y inclure les activités de ressourcement des cadres de direction des organisations et les mesures de suivi à cet égard, le cas échéant.
- 8.11 **Vérification de la Gendarmerie royale du Canada – nominations en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique** – En mai 2008, la CFP a déposé au Parlement le rapport de vérification de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) – nominations en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Les conclusions de la vérification indiquent que la GRC n'a pas géré de façon efficace ses activités de dotation à des postes de la fonction publique en vertu de la LEFP. Environ 19 % de l'effectif total de la GRC (5 000 personnes) est composé de fonctionnaires assujettis à la LEFP. La vérification portait sur la période d'avril 2005 à décembre 2007 et a permis d'examiner 204 nominations effectuées à l'échelle du Canada.
- 8.12 Selon les constatations de la vérification, le cadre de gestion de la dotation de la GRC régissant les nominations à la fonction publique et le processus de nomination n'a pas été mis en œuvre comme il se devait. La GRC n'a pas respecté les exigences de la LEFP, les lignes directrices pertinentes ni les valeurs de nomination; de fait, 86 % des nominations effectuées à l'issue de processus de nomination intermédiaire, sans concours et non annoncés, et 30 % des nominations effectuées à l'issue de processus de nomination annoncés.
- 8.13 Cette question devrait faire l'objet d'un examen par l'équipe de gestion du changement de la GRC et le Conseil de mise en œuvre de la réforme de la GRC au cours de la prochaine année.

8.4 En 2008, la CFP a mené les vérifications et études suivantes :

8.5 **Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de**

direction (EX) – Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle en

décembre 2005, la CFP effectuait toutes les nominations aux postes du groupe de la direction. Aux termes de la *Loi*, la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination des cadres de direction aux administrateurs généraux des ministères et organismes. Grâce à ces pouvoirs délégués, les organisations peuvent gérer leurs propres processus de dotation et besoins de recrutement pour le groupe de la direction de la façon la plus efficiente et efficace possible.

8.6 La CFP a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux en

décembre 2005. À l'époque, la CFP s'était engagée à entreprendre une

vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction.

Il s'agissait de déterminer dans quelle mesure ces nominations et les processus menés à l'échelle du gouvernement respectaient la LEFP, le Cadre de nomination et les valeurs qu'ils sous-tendent. La vérification visait 100 % des processus de nomination de cadres de direction aux niveaux EX-4 et EX-5 et 50 % des processus aux niveaux EX-1 à EX-3 au sein de 54 organisations fédérales.

8.7 La vérification portait sur les nominations de cadres effectuées au cours de

la première année d'application de la LEFP, soit de janvier à décembre 2006. Elle pourra donc servir de repère en ce qui a trait à la mise en

œuvre de l'actuelle LEFP. Les ministères et organismes ont dû surmonter un certain nombre de défis au cours de cette première phase de mise

en œuvre, notamment pour établir des structures de gouvernance à l'appui de la planification, mener et surveiller les processus de nomination et

de recrutement des cadres de direction, renforcer la capacité en matière de ressourcement des cadres et embaucher le personnel requis possédant

les compétences appropriées dans un contexte de forte mobilité chez les conseillers en ressources humaines (RH).

8.8 Selon les résultats de la vérification, dans l'ensemble, les processus de

nomination des cadres respectaient le mérite, mais il restait beaucoup de progrès à faire dans plusieurs domaines. Il s'agit notamment de l'évaluation

des candidats dans le cadre des processus annoncés, l'application des lignes directrices de la CFP, des ministères et organismes en ce qui a trait aux

nominations effectuées au terme de processus non annoncés, et la consignation adéquate d'information pour assurer la reddition de comptes à la suite

des décisions prises en matière de dotation. La CFP a également constaté qu'il y avait eu un certain nombre de nominations insatisfaisantes sur le plan du mérite, des cas où il semblait y avoir eu un traitement préférentiel ou des

Selon les résultats de la vérification, dans l'ensemble, les processus de nomination respectaient le mérite, mais il restait beaucoup de progrès à faire dans plusieurs domaines.

- 8.1 Le Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) fournit des directives et une orientation aux organisations fédérales. Grâce à ses activités de surveillance, la CFP peut évaluer les progrès accomplis, fournir aux administrateurs généraux de la réaction en temps opportun et les alerter rapidement de tout problème, le cas échéant. La CFP réalise également des vérifications, des évaluations et des études en vue d'informer le Parlement de l'état global du régime de dotation de la fonction publique. Par suite de ses vérifications, la CFP peut formuler des recommandations à l'intention des administrateurs généraux, et imposer ou retirer des conditions à cet égard dans l'instrument de délégation conclu avec les organisations. La CFP dispose également de certains pouvoirs d'enquête, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Au moyen de ces activités de surveillance, la CFP est également à même de cibler des améliorations à apporter à ses propres opérations en ce qui touche le système de dotation.
- 8.2 La CFP a élaboré un plan de vérification, d'évaluation et d'études de même qu'un cadre d'évaluation pour l'examen quinquennal de la LEFP. Dans ces documents sont indiquées les initiatives et projets à court et à moyen terme qui sont nécessaires pour permettre à la CFP de remplir son mandat de surveillance prévu par la *Loi*. Le plan de vérification, d'évaluation et d'études vient compléter les mécanismes continus de surveillance des activités de dotation et permet de cibler les vérifications, évaluations et études qui seront effectuées à l'échelle du gouvernement et auprès des entités au cours des deux prochains exercices (voir l'annexe 5). Ce plan fait également partie des efforts de la CFP en vue de planifier les activités de vérification de façon cyclique pour une période de cinq à sept ans. Le choix des projets s'effectue en fonction de vastes consultations internes et externes, de l'échéancier relatif aux vérifications de suivi, de l'évaluation des risques fondée sur les indicateurs de réussite à long terme et du Cadre d'évaluation de l'examen quinquennal.
- 8.3 En effectuant une planification stratégique de ses activités de surveillance, la CFP renforce son rôle de surveillance de la dotation au sein de la fonction publique. Elle se trouve ainsi en meilleure position pour évaluer la manière dont les pouvoirs délégués sont exercés en vertu de la LEFP et pour prendre des mesures correctives en temps opportun, le cas échéant. L'information concernant les domaines susceptibles d'améliorations est également diffusée aux ministères et organismes de façon régulière. De cette manière, le Parlement est mieux informé de l'état du système de dotation de la fonction publique.

Renforcement de la surveillance

Chapitre 8



Tableau 15 – Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2007-2008

ORGANISATION	
Grande :	
Citoyenneté et Immigration Canada	
Patrimoine canadien	
Statistique Canada	
Transports Canada	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	
Moyenne :	
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	
Agence de promotion économique du Canada atlantique	
Commission de la fonction publique du Canada	
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	
École de la fonction publique du Canada	
Petite :	
Bureau du secrétaire du gouverneur général	
Comité des griefs des Forces canadiennes	
Commission des relations de travail dans la fonction publique	
Office national de l'énergie	

Tableau 14 – Durée moyenne des processus de dotation internes et possibilités d'amélioration

Organisations					
Petites		Moyennes	Grandes	Toutes	
Durée moyenne des processus (en jours) ¹		124,4	129,2	138,2	130,3
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » ²		79,0	99,6	96,5	89,5
Réduction possible de la durée moyenne des processus (en jours)		45,4	29,6	42,15	40,8
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus		36,5 %	22,9 %	30,5 %	31,3 %

Source : Résultats des RMORCD de 2007-2008 de la CFP

¹ Estimation fondée sur le nombre moyen de jours civils à compter de l'affichage de l'annonce jusqu'à la première notification faisant état d'une nomination.

² Estimation fondée sur la moyenne du plus bas quartile (25 %) d'organisations.

7.43 Résumé des progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la LEFP : Efficacité et respect des valeurs de dotation

- En général, les organisations comprennent les changements requis.
- Les preuves recueillies semblent indiquer que, dans l'ensemble, les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité sont respectées. La vigilance est cependant toujours de mise.
- En ce qui touche les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité, il existe de grandes possibilités d'amélioration.
- L'amélioration de l'efficacité et de la souplesse des systèmes de dotation organisationnels nécessitent des efforts soutenus de la part de la direction.

7.44 En se fondant sur l'évaluation des RMORCD de 2007-2008, la CFP a déterminé que les organisations énumérées ci-dessous avaient obtenu le meilleur rendement. Cette évaluation repose sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation qui sert à déterminer les progrès quant à l'atteinte des objectifs de la LEFP, l'efficacité et le respect des valeurs de dotation, la souplesse et l'efficacité.

- visant de multiples postes, la zone de sélection ainsi que les exigences des lois et des politiques (par exemple, les droits de priorité de nomination, les recours, les tests de langue et l'obtention de la cote de sécurité)¹.
- 7.40 Afin de mesurer le rendement à cet égard, la CFP a calculé la durée en jours civils des processus de dotation internes à compter de l'affichage de l'annonce jusqu'à l'envoi de la première notification faisant état d'une nomination. Cette mesure précise n'avait jamais été prise auparavant.
- 7.41 Le tableau 14 indique que, en 2007-2008, la durée moyenne des processus de dotation internes liés à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée était de 130,3 jours pour l'ensemble des organisations. Dans le cas des « organisations ayant obtenu le meilleur rendement », la durée moyenne de ces processus était plus courte et s'établissait à 89,5 jours en tout.
- 7.42 Le tableau 14 montre également qu'il serait possible de réduire considérablement la durée des processus de dotation. Selon la durée moyenne des processus dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement », il serait possible de réduire la durée d'environ 30 %. La CFP examine actuellement les liens entre la durée des processus et un rendement accru dans les domaines de la planification des RH, des systèmes de soutien des RH des organisations et de la responsabilisation de la gestion à l'égard des résultats. Des analyses préliminaires indiquent que le rendement des organisations dans ces trois domaines est lié à la réduction de la durée des processus de dotation.

¹ La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale : quelques facteurs contributifs, Commission de la fonction publique, 2006. Cette étude est fondée sur le Sondage sur les nominations de la CFP et comprend les nominations internes et externes effectuées de janvier 2000 à décembre 2004. Elle a permis de constater que la durée moyenne d'un concours visant à doter un poste pour une période indéterminée était de 22,8 semaines (159 jours) et que la médiane était de 17,3 semaines (121 jours).

7.39 **Efficacité et souplesse** – L'une des principales attentes de la mise en œuvre de la LEFP consiste en une amélioration de l'efficacité et de la souplesse des processus de dotation. La durée des processus de dotation dépend de nombreux facteurs, comme le nombre de postulants, la dotation collective

L'amélioration de l'efficacité et de la souplesse des systèmes de dotation organisationnels nécessitent des efforts soutenus de la part de la direction.

Efficacité et souplesse

- surveillance rigoureuse des résultats obtenus au terme de chaque phase afin de déterminer et d'éliminer les pratiques qui pourraient constituer un obstacle pour certains groupes visés, par exemple une interprétation étroite des exigences « expérience récente » et « vaste expérience » des outils d'évaluation qui n'acceptent pas les réponses raisonnables autres que celles prévues ou une méthode de sélection fondée uniquement sur la notation;
- mise en œuvre d'objectifs mesurables en matière d'EF qui ont été intégrés aux critères de mérite;
- lors de l'embauche externe, adoption d'une démarche qui tient compte du profil des postulants externes éventuels afin de permettre à un plus grand nombre de candidats d'être choisis, y compris les membres des groupes visés par l'EF. Une telle démarche comprend :
 - pour les processus de nomination externes, l'établissement de qualifications qui sont comparables à celles des processus internes, et non plus exigeantes;
 - l'élargissement du groupe de postulants éventuels en mettant l'accent sur les compétences et en tenant compte de la capacité des candidats d'apprendre, une fois entrés en fonction. Si l'on exige l'expérience de l'administration publique ou la connaissance des programmes et des politiques du gouvernement, celles-ci doivent être des qualifications constituant un atout plutôt que des qualifications essentielles;
 - l'explication aux postulants, lors de séances d'information ou au moyen d'instructions écrites, des outils de présélection et d'évaluation qui seront utilisés de façon à ce que les attentes soient claires.

le résumé à la CFP pour qu'elle analyse les tendances en matière de nomination. Ces statistiques sont fondées sur un système de déclaration volontaire; des sondages sont menés auprès des fonctionnaires et ceux-ci peuvent aussi mettre à jour leur profil à volonté. En 2007-2008, les 19 869 nominations à des postes pour une période indéterminée ou une durée déterminée de plus de trois mois à la fonction publique se répartissaient comme suit :

- femmes à 58 % (55,6 % en 2006-2007);
- personnes handicapées à 2,5 % (2,8 % en 2006-2007);
- Autochtones à 3,4 % (3,3 % en 2006-2007).

7.38 Des changements récents à la base de données de la CFP sur les candidats ont révélé que le nombre de nominations de membres des minorités visibles semble avoir été sous-estimé. Par conséquent, le nombre et le pourcentage de membres de ce groupe nommés à des postes en 2007-2008 n'ont pas été signalés. La CFP collabore actuellement avec l'AFFPC, le Bureau du Conseil privé, la Commission canadienne des droits de la personne et Statistique Canada pour régler cette question importante.

Études de cas – La CFP a poursuivi son étude de processus de recrutement collectif sélectionnés afin de déterminer les pratiques exemplaires qui contribuent à un taux plus élevé de nomination des membres des groupes visés par l'EE, particulièrement les membres des minorités visibles. Ces études de cas comprennent l'examen des critères de mérite et de la façon dont ils ont été appliqués, des outils d'évaluation et de sélection utilisés ainsi que de la façon dont les décisions ont été prises à l'égard des nominations.

Dans le *Rapport annuel 2006-2007*, la CFP a présenté ses constatations préliminaires au sujet d'un processus de dotation collective pour les niveaux 1 et 2 du groupe Gestion du personnel (PE). En 2007-2008, la CFP s'est concentrée sur un processus visant les niveaux 3 et 4 du groupe PE ainsi que sur deux processus menés en parallèle, l'un interne et l'autre externe, visant le niveau 5 du groupe Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS).

Ces études de cas ont permis de confirmer les constatations présentées en 2006-2007, mais elles ont également mis en évidence d'autres pratiques exemplaires et d'autres leçons apprises, notamment les suivantes :

- planification attentive de toutes les phases du processus de dotation. La planification comprend l'examen de l'énoncé des critères de mérite et des outils d'évaluation par le truchement d'une optique d'équité en matière d'emploi;

attentivement la dotation ainsi que la planification afin de définir les besoins actuels et futurs en matière de RH. Il faudra également élaborer des stratégies de dotation visant à corriger les lacunes relatives à l'EE parmi les cadres de direction et mettre en œuvre des processus de dotation qui utilisent les dispositions habilitantes de la LEFP.

■ En se fondant sur le succès remporté en 2006 par le bassin de candidats préqualifiés membres de minorités visibles créé en vue de doter des postes du niveau d'entrée au groupe de la direction (EX), la CFP a lancé en 2007-2008 un second processus de nomination externe afin d'établir un répertoire de membres de minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1. La CFP est déterminée à améliorer la représentativité de la fonction publique. En créant des répertoires de candidats évalués, elle peut aider les organisations fédérales à atteindre leurs objectifs d'EE.

■ La mise sur pied du Centre d'excellence autochtone à Winnipeg est une autre initiative nationale qui a permis d'élaborer une stratégie nationale sur l'emploi des Autochtones. Le Centre d'excellence a travaillé en étroite collaboration cette année avec Résolution des questions des pensionnats indiens Canada (RQPIC) à un ambitieux projet de dotation visant à recruter et à maintenir en poste du personnel autochtone. Plus de 1 700 personnes ont posé leur candidature à de nombreux postes offerts dans le cadre de sept processus de dotation. De plus, le Centre d'excellence autochtone a entrepris un processus de recrutement postsecondaire réservé aux Autochtones qui a mené à la création d'un répertoire de 37 personnes entièrement évaluées qui ont été dirigées à RQPIC.

7.36 Dans le régime actuel fondé sur la délégation des pouvoirs de dotation, la CFP surveille la façon dont les ministères et organismes s'acquittent de leurs responsabilités en ce qui a trait à la représentativité et à l'EE. Dans son rapport annuel de 2006-2007, elle a noté qu'il n'était pas encore évident que les organisations utilisaient les dispositions habilitantes de la LEFP. Les résultats de l'évaluation de cette année ont indiqué que les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » avaient utilisé les dispositions à l'égard de l'EE dans la zone de sélection dans 3,5 % des processus internes et externes annoncés. Toutes les autres organisations ont utilisé les dispositions à l'égard de l'EE dans une moins grande mesure, soit dans 0,3 % des cas. Ces résultats démontrent clairement que les organisations pourraient utiliser davantage les dispositions de la LEFP lorsqu'elles élaborent des stratégies visant l'atteinte des objectifs de l'EE.

7.37 **Information quantitative** – L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) est chargée de la collecte des statistiques sur l'EE pour chaque organisation de la fonction publique fédérale. À l'exception des données sur les femmes, ces données sont saisies par l'AFPC qui en présente chaque année

...le Centre d'excellence autochtone a entrepris un processus de recrutement postsecondaire réservé aux Autochtones qui a mené à la création d'un répertoire de 37 personnes entièrement évaluées...

- handicapées et les membres des minorités visibles. Voici certaines mesures de leur effectif :
 - inclure l'EEF dans les critères de mérite en faisant de l'atteinte des objectifs de l'EEF un besoin actuel ou futur de l'organisation ou de la fonction publique dans son ensemble;
 - établir des zones de sélection qui ne sont ouvertes qu'aux membres d'un ou de plusieurs groupes visés en vertu de la LEE lorsque cette façon de procéder correspond au plan des RH ou d'EE de l'organisation;
 - étendre la zone de sélection afin d'accroître la participation des membres des groupes visés par l'EE;
 - faire en sorte que la planification intégrée des activités et des RH tienne compte des considérations liées à l'EE, et élaborer un programme d'EE visant à tirer profit au maximum de la LEEF.
- 7.35 En 2007-2008, la CFP a fourni une orientation, des outils et des services visant à aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH à atteindre les buts de l'EE :
- **Déclaration sur le mérite et la représentativité** – En mars 2008, la CFP a émis la déclaration « Le mérite – atteindre la représentativité » et a présenté un nouvel outil : « Accroître la représentativité dans la fonction publique ». La déclaration visait à réitérer le lien entre le mérite et la représentativité en vertu de la LEEF et de la LEE, ainsi qu'à expliquer de quelle façon le mérite peut être appliqué au système de nomination en vue de l'atteinte des objectifs de l'EE.
 - **Le bassin de membres de minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1** – Il est important que la fonction publique soit représentative à tous les niveaux de sa structure. Cependant, il est tout aussi important que les cadres de direction comptent un nombre considérable de membres des quatre groupes visés par l'EE en vertu de la LEE. La représentativité des cadres de direction permet d'accélérer le changement dans la culture organisationnelle afin que celle-ci soit plus ouverte à la diversité, qu'elle permette à des personnes de servir de modèle aux membres des groupes visés et qu'elle présente les valeurs et l'image de marque de la fonction publique. Malgré les importants progrès accomplis à cet égard, les cadres de direction de la fonction publique ne sont pas encore entièrement représentatifs de la population canadienne.
 - Cependant, en raison du départ à la retraite de nombreux hauts fonctionnaires, les postes à doter constituent une occasion de réaliser des progrès quant à l'amélioration de la représentation des membres des minorités visibles. Pour tirer parti de cette situation, il faudra gérer

...la CFP a fourni
une orientation,
des outils et des services
visant à aider les
administrateurs
généraux,
les gestionnaires
et les spécialistes
des RH à atteindre
les buts de l'EE...

La LEFP permet aux administrateurs généraux de prendre des mesures relatives à l'engagement du gouvernement d'accroître la représentativité de la fonction publique et d'atteindre les objectifs de l'équité en matière d'emploi (EB), comme le prescrit la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEF), en ce qui a trait aux quatre groupes visés : les femmes, les Autochtones, les personnes

7.34

Représentativité

Le projet de loi S-219 a été présenté au Sénat à la suite du report de l'élargissement de l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agents de décembre 2007 à décembre 2008. Ce projet de loi d'initiative parlementaire vise à modifier la LEFP afin de rendre obligatoire la ZNS pour tous les postes annoncés à l'externe dès la sanction royale. Le 1^{er} avril 2008, la CFP a comparu devant le Comité sénatorial des finances afin de discuter des plans et des progrès accomplis quant à l'élargissement de l'application de la ZNS. Elle a demandé que des exceptions soient faites pour les emplois à temps partiel et de courte durée, les emplois saisonniers ainsi que les emplois nécessaires pour répondre à des exigences opérationnelles urgentes. Le Comité sénatorial des finances a examiné les modifications proposées à cet égard et les a rejetées. Il a cependant approuvé un changement à la disposition sur l'entrée en vigueur : celle-ci est maintenant prévue pour juillet 2009. La CFP maintient cependant son engagement à l'égard du lancement prévu en décembre 2008. Le projet de loi a été adopté au Sénat et, en date du 20 juin 2008, du congé d'été du Parlement, attendait la première lecture à la Chambre des communes. La CFP continuera d'essayer de faire approuver les exceptions qu'elle a présentées lors des travaux du Sénat.

7.33

Ce plan d'action prévoit que la CFP réalisera d'autres analyses des répercussions et verra à ce que les organisations disposent d'une infrastructure habilitante (par exemple, des outils, des services et de la formation). L'analyse des études de cas et des projets pilotes permettra de déterminer des stratégies efficaces de gestion des bassins pour des niveaux et groupes professionnels précis. Elle fournira également un soutien et des outils, notamment un accès direct accru au Système de ressource de la fonction publique (SRFP) et aux examens électroniques. La CFP continuera de fournir un soutien et des services aux ministères et organismes par l'entremise de ses bureaux régionaux et par la création de bassins de candidats partiellement évalués. Elle offrira également de la formation aux organisations pour faciliter l'utilisation et de moyens du SRFP comme la sélection aléatoire. Enfin, elle fournira des outils et des stratégies de transition et de communication avant le lancement de la phase 3 en décembre 2008.

La LEFP permet aux administrateurs généraux de prendre des mesures relatives à l'engagement du gouvernement d'accroître la représentativité de la fonction publique et d'atteindre les objectifs de l'équité en matière d'emploi ...

La CFP travaille actuellement à la mise en œuvre d'un plan d'action afin de veiller à ce que les organisations disposent des outils et du soutien nécessaires au plein élargissement de l'application de la ZNS.

Tableau 13 – Provenance des demandes d'emploi pendant la phase 1 (RCN : 2006-2007) et la phase 2 (toutes les régions : 2007-2008)

Région	2006-2007		2007-2008	
	Phase 1 : RCN	Phase 2 : Ensemble du pays	2007-2008	
	1 133 processus		3 518 processus	
Nombre	% en provenance	Nombre	% en provenance	
de demandes	d'autres régions	de demandes	d'autres régions	
Colombie-Britannique		47 175	57 %	
Alberta		33 080	71 %	
Saskatchewan		11 242	66 %	
Manitoba		15 834	59 %	
Ontario (sauf la RCN)		57 792	39 %	
Région de la capitale nationale (RCN)	280 634		33 %	
Québec (sauf la RCN)		39 777	25 %	
Nouveau-Brunswick		8 823	64 %	
Nouvelle-Écosse		10 650	59 %	
Ile-du-Prince-Édouard		2 627	65 %	
Terre-Neuve-et-Labrador		3 833	64 %	
Yukon		1 748	93 %	
Territoires du Nord-Ouest		5 072	92 %	
Nunavut		1 618	92 %	
Total des demandes	280 634	92 609	481 367	214 228

Source : Système de ressourcement de la fonction publique, avril 2008

7.30 Puisque la RCN compte une proportion de demandes non régionales plus basse que les autres régions, les stratégies de gestion du volume de candidatures utilisées dans la RCN pourraient être insuffisantes pour les autres régions. La tendance à l'égard des demandes varie également selon le groupe professionnel. Les taux de demandes les plus élevés concernaient les postes en administration (110 477, ou 23 %) et en gestion de projets (108 091, ou 22 %). Ces deux catégories comptent pour 218 568 (45 %) des 481 367 demandes d'emploi.

7.31 On a analysé les répercussions des phases 1 et 2 afin d'évaluer la préparation à la phase 3, qui consiste à élargir l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agents. L'analyse a indiqué que la fonction publique n'aurait pas été prête à la date prévue pour le lancement de la phase 3 en décembre 2007. Le lancement a donc été reporté à décembre 2008. La CFP

des Canadiens aux emplois à la fonction publique annoncés à l'externe : elle exige, entre autres, que la ZNS soit appliquée pour les membres du groupe de la direction (EX) et les agents supérieurs. En octobre 2005, elle a commencé à mettre en œuvre une démarche graduelle et mesurée visant à accroître l'accessibilité et à faire passer l'application de la ZNS de 19 % à 100 % dans le cas des postes à temps plein pour une durée déterminée ou une période indéterminée de niveau d'agents et des postes autres que ceux de niveau d'agents. Les postes d'agents se concentrent dans les domaines scientifique, technique et administratif ainsi qu'au service extérieur, tandis que les postes autres que ceux d'agents sont des postes de soutien administratif, comme les commis, ou des postes opérationnels, comme les manœuvres.

7.27

La première phase de l'élargissement consistait à obliger les ministères et organismes à appliquer la ZNS pour les postes de niveau d'agents ouverts à la population dans la région de la capitale nationale (RCN) à compter d'avril 2006. Cette phase a permis de faire passer l'application de la ZNS à 29 %. L'évaluation des discussions n'a fait état d'aucun obstacle important à la mise en œuvre de la phase 2. Cette phase a commencé en avril 2007. Elle consistait à élargir l'application de la ZNS aux postes de niveau d'agents dans l'ensemble du pays. Par conséquent, la ZNS a été appliquée pour environ 55 % des postes ouverts à la population.

7.28

Grâce aux données sur les nominations, la CFP peut maintenant étudier l'ensemble des répercussions de la phase 1, qui consistait à appliquer la ZNS aux postes de niveau d'agents dans la RCN. Ces données indiquent que 12 % des nominations découlant de ces processus touchaient certains provenant de l'extérieur de la RCN. La CFP examine actuellement certains critères de mérite utilisés dans les processus de la phase 1 pour s'assurer qu'ils ne fournissent pas un avantage aux postulants de la RCN.

7.29

Les résultats de la phase 2, qui consistait à appliquer la ZNS aux postes d'agents à l'échelle nationale, indiquaient que la tendance à l'égard des demandes d'emploi variait d'une région à l'autre. En effet, dans la RCN, la proportion des demandes de postulants provenant de l'extérieur de la région était comparable à celle de l'exercice précédent et s'établissait à 38 %. Dans toutes les autres régions, la proportion des demandes de postulants habitant à l'extérieur de la région visée était beaucoup plus élevée. Dans la RCN, la proportion des nominations de personnes provenant de l'extérieur de la région était également comparable à celle de l'exercice précédent et s'établissait à 12 %.

7.22

L'accès général et transparent aux occasions d'emploi pour l'ensemble de la population canadienne constitue une valeur importante au titre de la LEFP. La CFP s'attend à ce que les gens dans l'ensemble du pays aient une possibilité raisonnable de présenter une demande d'emploi et d'être pris en considération pour les postes offerts. On mesure l'accessibilité en fonction de l'utilisation des processus annoncés et de la zone nationale de sélection (ZNS).

7.23

Les processus de nomination annoncés devraient constituer une pratique normalisée, puisqu'ils reflètent mieux les valeurs de dotation que sont l'accessibilité et la transparence. Bien que les processus de nomination non annoncés puissent être utilisés, les lignes directrices de la CFP sur le choix du processus de nomination exigent une démonstration rigoureuse de la façon dont le choix du processus non annoncé respecte les valeurs de la LEFP de même que le plan des RH de l'organisation et ses critères encadrant l'utilisation de ces processus. Les nominations faites à la suite d'une reclassification ou au cours d'un programme de perfectionnement constituent des exemples d'utilisation adéquate de processus non annoncés.

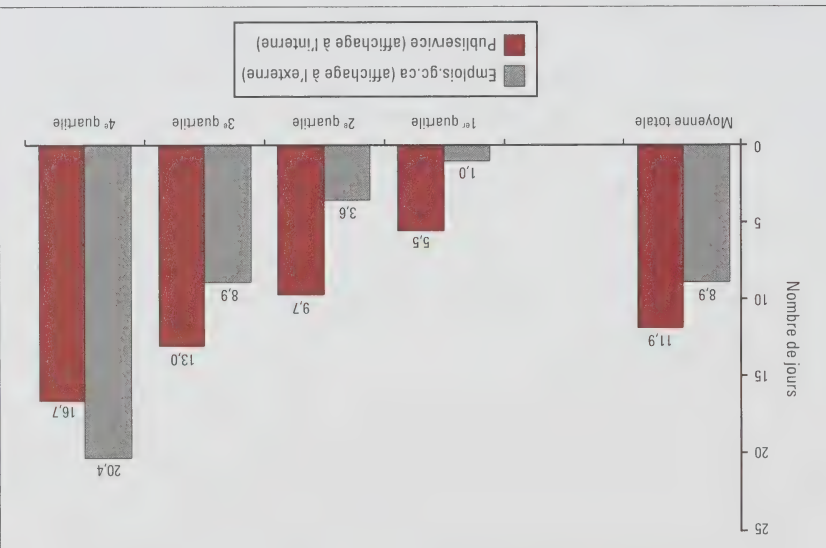
7.24

L'année dernière, la CFP a fait part de ses préoccupations au sujet de l'utilisation des processus non annoncés. Afin de veiller à l'amélioration des rapports au sujet des processus non annoncés, elle a précisé les paramètres qui servent à déterminer si une nomination résultant d'un processus de dotation collective est considérée comme annoncée ou non annoncée. La CFP a par la suite adressé une note aux administrateurs généraux intitulée « L'annonce dans le processus de nomination » en novembre 2007 ainsi qu'une lettre aux chefs des RH en janvier 2008. Dans ces documents, elle a fourni des exemples concrets de la façon d'annoncer les postes et a décrit les circonstances où les nominations de candidats faisant partie d'un bassin correspondent à la définition d'une nomination non annoncée. Ces messages appuient les ministères et organismes dans la production, en temps opportun, de rapports de dotation trimestriels complets et exacts à l'intention de la CFP.

7.25

En 2007-2008, la CFP a surveillé l'utilisation des processus de nomination non annoncés afin de veiller à la création d'une base d'information fiable en vue de l'évaluation du rendement des organisations en matière de dotation ainsi qu'au plein respect des valeurs de dotation. D'après les données que les organisations ont fournies à la CFP, cette dernière estime que 57 % des nominations effectuées en vertu de la LEFP en 2007-2008 l'ont été au moyen de processus de nomination annoncés. Ce chiffre est passé à 72 % dans le cas des nominations externes à la fonction publique. Un pourcentage important de nominations intérieures (70 %) ont été effectuées au moyen de processus non annoncés.

Figure 15 – Nombre de jours d’affichage des occasions d’emploi à l’externe et à l’interne en 2007-2008



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

- 7.20 Notification** – La transparence s’étend cependant au-delà de l’annonce des occasions d’emploi. Les lignes directrices de la CFP sur les discussions informelles exigent que les candidats éliminés d’un processus soient informés de cette décision au moment opportun. Lorsque l’évaluation est terminée lors d’un processus de nomination interne annoncé, l’article 48 de la LEFP exige que deux notifications soient envoyées aux personnes à l’intérieur de la zone de sélection qui ont participé au processus. La première notification indique le nom des personnes qui seront prises en considération pour le poste. Les candidats éliminés ont alors au moins cinq jours pour entamer le processus de discussion informelle, s’ils ne l’ont pas encore fait. Cette période d’attente permet de corriger les erreurs ou les omissions commises lors de l’évaluation, s’il y a lieu, avant qu’une nomination soit effectuée et réduit la nécessité d’utiliser des recours officiels. La discussion informelle permet également aux fonctionnaires de mieux comprendre les facteurs qui influent sur la décision à l’égard de la nomination. La deuxième notification fait état de la décision finale et informe les personnes éliminées de leur droit de recours auprès du TDFF. Un processus de notification semblable doit être suivi dans le cas des processus de nomination internes non annoncés.
- 7.21** La CFP a commencé à faire le suivi de l’utilisation de la discussion informelle dans le cadre de ses activités de surveillance.

- 7.17 **Annonces** – La CFP exige que toutes les occasions d'emploi ouvertes à la population soient affichées sur le site www.emplois.gc.ca et qu'elles puissent être consultées par InfoTel ou par l'entremise d'un autre fournisseur de services téléphoniques. D'autres annonces peuvent être faites en plus de celles visant à répondre à cette exigence minimale. Par exemple, les occasions d'emploi peuvent être annoncées dans les journaux locaux et nationaux, dans des revues spécialisées, sur d'autres sites Web de recrutement ainsi qu'à des salons des carrières. D'autres annonces permettent de susciter l'intérêt de Canadiens qualifiés à l'égard des possibilités d'emploi à la fonction publique. Grâce à l'appui des services de dotation de la CFP, les gestionnaires peuvent utiliser des méthodes de communication ciblées afin de joindre les candidats éventuels dans les universités, les associations professionnelles ainsi que les collectivités autochtones (voir le chapitre 9).
- 7.18 La CFP exige que toutes les occasions d'emploi internes interorganisationnelles soient pour le moins annoncées sur Publiservice, le site extranet des fonctionnaires fédéraux. Bien que ces annonces soient facultatives dans le cas de occasions intraministérielles, de nombreuses organisations utilisent fréquemment Publiservice à cet égard.
- 7.19 Comme le montre la figure 15 ci-après, la durée de l'affichage des occasions d'emploi varie considérablement. Les postes qui ont été annoncés à l'externe pendant une journée ont donné lieu en moyenne à 300 demandes d'emploi. Ces postes consistaient surtout en des postes de commis ou de soutien administratif de niveau d'entrée. Les postes qui ont été annoncés à l'externe pendant deux jours ou plus ont donné lieu en moyenne à 225 demandes ou moins.

...les gestionnaires
peuvent utiliser
des méthodes
de communication
ciblées afin
de joindre les
candidats éventuels...

- 7.12 Depuis maintenant plusieurs années, la CFP fait part de ses préoccupations à l'égard des nominations intérimaires. Une nomination intérimaire peut donner un avantage à la personne nommée au moment où le poste est doté de façon permanente – un avantage dont ne disposent pas les autres candidats qui n'ont pas pu profiter d'une occasion semblable.
- 7.13 En 2006-2007, la CFP a publié une étude dans laquelle elle examinait si une nomination intérimaire de plus de quatre mois donnait un avantage à la personne nommée dans l'obtention d'une promotion subéquente. L'étude a permis d'estimer le taux de promotion à la suite d'une nomination intérimaire à 41,3 % dans l'ensemble de la fonction publique. Ce taux était beaucoup plus élevé que le taux de promotion des fonctionnaires qui n'occupaient pas un poste à titre intérimaire (environ 6 %). Lorsqu'elles avaient lieu, les promotions subéquentes étaient accordées presque immédiatement après la fin de la nomination intérimaire, c'est-à-dire moins d'un mois plus tard. La courte durée de cette période indique que le processus de décision à l'égard de la promotion était déjà en cours, et que la décision était peut-être déjà prise, avant la fin de la nomination intérimaire. La CFP a communiqué les résultats de cette étude aux administrateurs généraux et aux chefs des RH.

- 7.14 Dans le Sondage sur les nominations de la CFP, on demandait aux candidats choisis au terme de processus ayant eu lieu pendant les exercices 2006-2007 et 2007-2008 d'indiquer l'idée qu'ils se faisaient de l'équité de ces processus de nomination. En moyenne, environ 70 % des personnes nommées qui ont répondu au sondage étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé suivant : « Les nominations internes (intérimaires, pour une période déterminée, promotions) sont faites de manière juste ».

- 7.15 La CFP continuera d'étudier l'incidence des nominations intérimaires sur la dotation et les valeurs à cet égard afin de relever des lacunes précises et assurera le suivi au besoin.

Transparence

- 7.16 Un peu plus de 70 % des personnes nommées qui ont répondu au Sondage sur les nominations de la CFP ont indiqué que, selon elles, les nominations (intérimaires, pour une période déterminée, promotions) effectuées dans leur unité de travail au cours des exercices 2006-2007 et 2007-2008 étaient de nature ouverte et transparente.

Tableau 12 – Aperçu de certains indicateurs liés aux valeurs directrices pour lesquels les résultats montrent une possibilité d'amélioration

Valeurs directrices	Satisfaction des personnes nommées (1)	Indicateurs	Indicateurs	
			Organisations ayant obtenu le meilleur rendement (2)	Autres organisations
			Indicateurs	Possibilité d'amélioration

Justice	70 %	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de nominations pour une période indéterminée où la personne nommée occupait le même poste de façon intermédiaire immédiatement avant la nomination 	0,0 %	3,4 %	✓
Transparence	70 %	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jours où l'occasion d'emploi a été affichée 	14,1 jours	10,6 jours	✓
Accessibilité		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de processus de dotation externes non annoncés • Pourcentage de processus de dotation externes annoncés à l'échelle nationale • Pourcentage de nominations internes non annoncées : total 	9,7 %	30,2 %	✓
			84,0 %	50,3 %	✓
			26,0 %	53,9 %	✓
Représentativité		<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de processus internes et externes comportant des dispositions sur l'équité en matière d'emploi 	3,5 %	0,3 %	✓

Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

(1) Chiffres tirés du Sondage sur les nominations de la CFP pour les nominations effectuées au cours de l'exercice 2006-2007 et de la première moitié de l'exercice 2007-2008.

(2) Chiffres tirés des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation. L'estimation pour les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » est fondée sur la moyenne des organisations (25 % d'entre elles) qui ont obtenu le meilleur rendement à l'égard de la transparence, de l'accessibilité (pourcentage des processus externes annoncés à l'échelle nationale) et de la représentativité, ainsi que sur la moyenne des organisations (25 % d'entre elles) qui ont obtenu le rendement le plus bas à l'égard de la justice et de l'accessibilité (pourcentage des processus externes et internes non annoncés). On reconnaît cependant que bien des facteurs peuvent servir à déterminer ce que sont les organisations ayant le meilleur rendement.

En comparant les résultats des « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » et ceux des « autres organisations », on constate que l'écart entre ces deux groupes démontre clairement que des améliorations sont possibles, et ce, pour les quatre valeurs. Par exemple, en ce qui a trait à l'accessibilité, parmi les organisations ayant obtenu le meilleur rendement, 84 % des processus de dotation externes annoncés étaient annoncés à l'échelle nationale, comparativement à 50,3 % parmi les autres organisations.

Le tableau 12 donne un aperçu des constatations dégagées de certains indicateurs de rendement relatifs aux valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Ce tableau présente les chiffres pour les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » ainsi que pour les « autres organisations ». Dans le cas des indicateurs quantitatifs liés à la transparence et à la justice, on a également fourni à titre de confirmation, l'estimation de la satisfaction des personnes nommées d'après le sondage sur les nominations de la CFP.

Il existe de grandes possibilités d'amélioration en ce qui touche les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

Valeurs directrices

En ce qui a trait à l'impartialité de la dotation, les résultats du sondage de la CFP constituent la rétroaction la plus positive de tous les secteurs examinés. On a demandé aux gestionnaires quelle était l'image qu'ils se faisaient des pressions externes exercées en faveur de certains candidats. Les gestionnaires ont en très grande majorité indiqué qu'ils n'avaient subi aucune pression : la cote obtenue était de 3,9 sur 4,0 (près de 98 %). Cette évaluation est confirmée par l'absence de plaintes fondées relatives à l'influence politique en dotation.

Impartialité

qualifications ou les critères de mérite reflétaient ou non les exigences du poste à doter. Dans l'ensemble, la réponse obtenue constitue l'une des cotes les plus positives établies dans le cadre des activités de suivi de la CFP (une cote de 3,1 sur une possibilité de 4,0 – ce qui équivaut à environ 80 %). De la même façon, les personnes nommées ont fourni une réponse positive en ce qui a trait à la présence ou à l'absence de préjugés ou d'obstacles dans les qualifications et les critères de mérite annoncés pour le poste. Cependant, bien que les résultats soient positifs, ils indiquent tout de même qu'il y a encore des progrès à faire.

En ce qui a trait à l'impartialité de la dotation, les résultats du sondage de la CFP constituent la rétroaction la plus positive de tous les secteurs examinés.

En général, le mérite et l'impartialité sont respectés. La vigilance est cependant toujours de mise.

Mérite

7.5 La LEFP actuelle définit le mérite pour la première fois (paragraphe 30(2)). Selon cette nouvelle définition, chaque nomination est fondée sur les qualifications essentielles et celles constituant un atout. Afin de nommer la bonne personne au poste, on peut tenir compte des besoins organisationnels et des exigences opérationnelles du poste et appliquer ces critères lors de la sélection du candidat.

7.6 La compétence dans les langues officielles est une qualification essentielle et fait partie du mérite. Les candidats doivent par conséquent posséder cette qualification essentielle pour être nommés à un poste, sauf en cas d'exemption en vertu du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP). Dans le cas d'une nomination bilingue non impérative, la personne nommée doit, au moyen d'une formation linguistique, réussir à satisfaire aux exigences linguistiques du poste dans une période maximale de deux ans suivant la date de sa nomination. Cette période peut être prolongée une ou plusieurs fois selon les circonstances prévues dans le *Règlement sur les langues officielles — nominations dans la fonction publique*. Pour de plus amples renseignements sur le DELOFP et le rôle que joue la CFP dans la surveillance de son utilisation, veuillez consulter le chapitre 5, paragraphe 5.18.

7.7

La définition du mérite offre une souplesse considérable aux gestionnaires d'embauche qui doivent trouver un équilibre entre divers facteurs lorsqu'ils effectuent chaque nomination. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général détermine les facteurs qui ont une incidence sur les décisions de nomination au moyen du plan des ressources humaines (RH), du plan sur l'équité en matière d'emploi (EB) et des stratégies de dotation de son organisation. Ces facteurs doivent être pris en compte lors de la rédaction des critères de mérite qui serviront de fondement aux décisions à l'égard des nominations. Le respect du mérite constitue l'une des pierres angulaires de la LEFP. Dans ce secteur, les résultats des activités de surveillance de la CFP ont été très positifs : le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) n'a reçu aucune plainte fondée en 2007-2008. En ce qui a trait aux enquêtes menées par les administrateurs généraux, deux de celles-ci étaient fondées.

7.8 Dans le Sondage sur les nominations de la CFP, on a demandé aux personnes nommées d'évaluer, en se fondant sur leur expérience, si l'énoncé des

Le respect du mérite constitue l'une des pierres angulaires de la LEFP. Dans ce secteur, les résultats des activités de surveillance de la CFP ont été très positifs...

Tableau 11 – Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) : Efficacité et respect des valeurs de dotation

VALEURS		INDICATEURS	
Mérite		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des gestionnaires – qualité de l'embauche • Pourcentage de nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement à cet égard • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « L'énoncé des qualifications ou les critères de mérite font état des exigences du poste à pourvoir. » • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « L'énoncé des qualifications ou les critères affichés pour le poste ne comportent ni préjugé ni obstacle. » • Tendances en ce qui a trait aux plaintes fondées déposées auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) ou enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation • Tendances relatives aux enquêtes internes – plaintes fondées 	
Impartialité		<ul style="list-style-type: none"> • Réponse des gestionnaires à la question suivante : « Dans votre situation, dans quelle mesure avez-vous ressenti les sentiments suivants? – Des pressions externes en faveur d'un candidat » • Nombre de plaintes fondées portant sur l'influence politique dans la dotation 	
Justice		<ul style="list-style-type: none"> • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « Les nominations internes (intérimaires, pour une période déterminée, promotions) sont faites de manière juste. » • Nombre et pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée au même poste 	
Transparence		<ul style="list-style-type: none"> • Communication des plans des ressources humaines (RH) et des stratégies de dotation sur les sites Web des organisations, et communication claire de leur contenu au personnel et aux gestionnaires • Communication de renseignements liés à la dotation aux syndicats et consultation de ces groupes par les organisations • Durée d'affichage des postes • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « Les nominations internes se font de façon ouverte et transparente. » 	
Accessibilité		<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de processus externes non annoncés par rapport au nombre total de processus • Processus externes annoncés à l'échelle nationale par rapport au nombre total de processus • Utilisation des processus internes non annoncés • Réponse des gestionnaires à la question suivante : « Par quel moyen la candidature de la personne nommée vous est-elle parvenue initialement? (processus annoncés, processus non annoncés, recrutement étudiant, autre) » 	
Représentativité		<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de dotation – équité en matière d'emploi (proportion des personnes embauchées par rapport à la disponibilité sur le marché du travail) • Nombre et pourcentage d'annonces visant des processus de dotation internes et externes ciblés pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) en vue d'accroître l'accessibilité des membres des groupes visés par l'EE aux postes de la fonction publique 	

7 Efficacité, respect des valeurs de dotation, souplesse et efficience

- 7.1 Dans le préambule de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), le Parlement énonce sa vision d'une « [...] fonction publique non partisane et axée sur le mérite [...] vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans la langue officielle de son choix. »
- 7.2 En plus des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, le système de nomination est guidé par les valeurs d'accessibilité, de justice, de transparence et de représentativité. La Commission de la fonction publique (CFP) s'attend à ce que les organisations surveillent les nominations afin de veiller à ce que les valeurs de la LEFP soient respectées.
- 7.3 Le modèle de délégation des pouvoirs fournit aux gestionnaires d'embauche et leurs processus de dotation afin que ceux-ci répondent à leurs besoins et leurs possibilités et la souplesse nécessaires pour adapter leurs programmes opérationnels de façon plus efficace et plus efficiente.
- 7.4 Selon la rétroaction fournie dans les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD), les organisations fédérales ont démontré qu'elles sont au fait des types de changements requis par la LEFP et qu'elles les comprennent.
- et qu'elles les comprennent.

...les organisations
fédérales ont démontré
qu'elles sont au fait
des types de
changements requis
par la LEFP et qu'elles
les comprennent.

Efficacité, respect
des valeurs de dotation,
souplesse et efficience

Chapitre 7



Valeurs énoncées dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique
 La Commission de la fonction publique protège les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique ainsi que les valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité.

Mérite

- La personne nommée possède les qualifications essentielles, y compris la compétence dans les langues officielles, établies par l'administrateur général en ce qui a trait au travail à accomplir.
- Le gestionnaire peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuels ou futurs, précisés par l'administrateur général.

Impartialité

- Les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique sont exemptes d'influence politique.
- Les fonctionnaires ont le droit de se livrer à des activités politiques, tout en respectant le principe d'impartialité politique dans la fonction publique.
- Les activités politiques des fonctionnaires ne doivent pas porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.
- Par activité politique, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat à des élections.

Justice

- Les décisions sont prises de façon objective, exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, et les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un traitement juste des personnes.
- Dans le cadre d'un processus de nomination, les candidats ont le droit d'être évalués dans la langue officielle de leur choix

Transparence

- Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

Accessibilité

- Quiconque au pays a la possibilité de poser sa candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de son choix, et d'être pris en considération pour ce poste.

Représentativité

- Les processus de nomination sont effectués de façon objective et ne créent aucun obstacle systémique, afin que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

- Les ministères et organismes ont connu un bon début quant à l'amélioration de la planification des stratégies de dotation, mais ils devront faire davantage de progrès pour atteindre les objectifs de la LEFP.
- D'autres progrès sont également nécessaires dans les secteurs des systèmes organisationnels de soutien aux RH, notamment la capacité de la collectivité des RH, ainsi que de la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats.
- Il est essentiel d'améliorer ces principaux secteurs de changement si l'on veut atteindre les objectifs de la LEFP.

Jusqu'ici, le rendement global en gestion est jugé « acceptable »; nous avons relevé peu d'exemples d'excellence en gestion. Cependant, certains secteurs nécessitent une plus grande attention.

■ Le cadre régissant le système de délégation des pouvoirs de dotation en vertu de la LEFP est désormais bien établi dans l'ensemble de l'administration publique. Dans ce cadre, le rendement de chaque ministère et organisme détermine en grande partie la réussite de la pleine mise en œuvre de la LEFP.

6.28 Résumé des progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la LEFP – Principaux secteurs de changement

Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

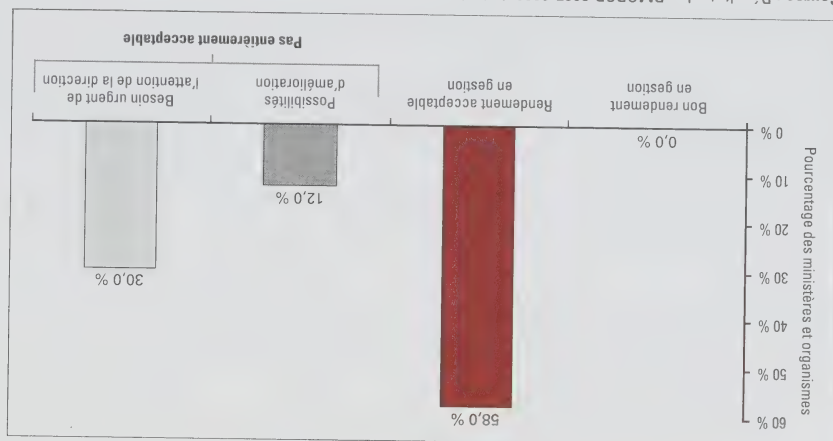


Figure 14 – Évaluation de la responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats

L'un des indicateurs utilisés par la CFP pour évaluer les progrès accomplis dans ce secteur consistait en l'évaluation, d'une part, des écarts entre les plans et les cibles à l'égard des activités de dotation des RH par rapport aux résultats réels atteints, et d'autre part, des stratégies mises en place par la direction visant la prise de mesures correctives. Un faible rendement dans ce secteur a contribué à la grande proportion d'organisations ayant reçu la cote « pas entièrement acceptable ». Ces résultats montrent le besoin pour les ministères et organismes d'accorder une plus grande importance à l'élaboration de cibles et de plans concrets et mesurables en matière de dotation ainsi qu'à un suivi des réussites et des leçons apprises en vue d'éventuelles améliorations dans la mise en œuvre de ces plans. Ces mesures sont importantes pour la création d'une fonction de dotation plus efficace, plus efficiente et plus souple.

Tableau 10 – Liens entre les systèmes organisationnels de soutien aux RH et une efficacité accrue des stratégies et des résultats en matière de gestion *

Organisations ayant un bon rendement à l'égard des systèmes de soutien aux RH	Liens avec les organisations ayant un meilleur rendement en ce qui a trait à
<ul style="list-style-type: none">• Faible taux de roulement des PE• Pourcentage plus élevé de membres du groupe PE• Engagement plus important relativement à la formation continue des PE	<ul style="list-style-type: none">• la planification des RH et l'intégration à la planification des activités• la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats• la justice• l'accessibilité• la représentativité• la durée réduite des processus de dotation

* Compte tenu de la nature de leur mandat, l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada comptent un plus grand nombre de PE. En l'occurrence, ces organismes ont été exclus de l'analyse.

6.25 Nécéssité d'une amélioration accrue de la responsabilisation des gestionnaires de l'ensemble des ministères et organismes à l'égard des résultats réels atteints

Il est nécessaire d'apporter des améliorations quant à l'élaboration de cibles concrètes et mesurables en dotation, puisque celles-ci sont essentielles à une saine gestion du système de dotation.

6.26 Un plus grand nombre de stratégies et de plans annuels concrets comportant des cibles mesurables sont nécessaires à la réussite du régime de dotation renforcé instauré en vertu du nouveau cadre de la LFFP. Les progrès réalisés dans ces secteurs indiqueront que l'exercice de responsabilités directes par la direction contribue à l'atteinte des objectifs de la LFFP. Les mécanismes de responsabilisation au sein des ministères permettent à ces organisations d'évaluer leur progrès et de corriger toute lacune au moment opportun. La figure 14 présente les résultats de l'évaluation par la CFP des principaux secteurs de changement. Bien que 58 % des ministères et organismes aient reçu la cote « rendement acceptable en gestion », 30 % ont obtenu la cote « besoin urgent de l'attention de la direction ».

Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

(ii) Estimation fondée sur la moyenne du plus bas quartile (25 %) de ministères et organismes.

(iii) Nombre d'activités de dotation de postes PE pour chaque 100 membres du groupe PE.

Taux de roulement des PE ⁽ⁱⁱ⁾	57,7	85,7	76,5
Ministères ayant le meilleur rendement ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Autres ministères	Tous les ministères	

Tableau 9 – Taux de roulement des PE et résultats généraux des RMORCD

6.24 Le haut taux de roulement des PE constitue un défi que doivent relever les ministères et organismes (voir le tableau 9). Ce phénomène nuit à la stabilité des systèmes de soutien à la dotation au sein des ministères et organismes. Dans le cadre de son évaluation globale de ceux-ci, la CFP a constaté le rôle important que jouent les services de soutien fournis par les PE dans l'atteinte des objectifs de la LEFP (voir le tableau 10).

Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

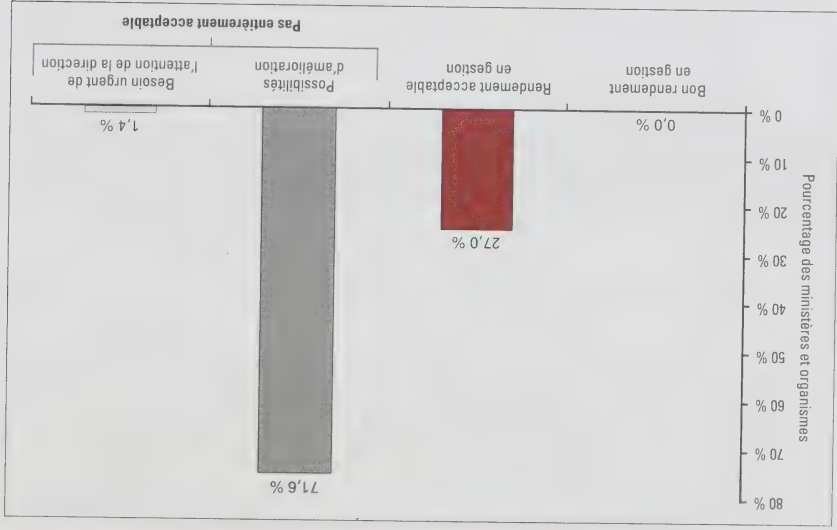


Figure 13 – Évaluation des systèmes organisationnels de soutien aux RH dans l'ensemble des ministères et organismes

6.22 Nécessité d'une amélioration accrue des systèmes organisationnels de soutien aux ressources humaines

<p>Organisations ayant un bon rendement dans la planification des RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de dotation qui respectent les principales exigences • Plans concrets comportant des cibles mesurables 	<p>Liens avec les organisations dont</p> <ul style="list-style-type: none"> • les systèmes de dotation sont plus efficaces et plus souples • la durée des processus de dotation est réduite
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 8 – Liens entre la planification des RH et l'efficience des processus de dotation

0,21 Le rendement général évalué dans les RMORCD démontre l'importance d'une fonction de planification bien établie et bien gérée. La CFP a constaté des écarts dans le rendement en gestion lié à la souplesse et à l'efficacité des processus de dotation dans l'ensemble des ministères et organismes. Bien qu'un certain nombre de facteurs puissent avoir une incidence sur le rendement d'un processus de dotation, la CFP a noté que, en général, les cotes « rendement acceptable en gestion » et « bon rendement en gestion » dans la planification des RH en 2007-2008 étaient liées à l'amélioration des résultats (voir le tableau 8).

...la CFP a déterminé qu'il fallait élaborer des stratégies de dotation plus concrètes et précises comportant des cibles mesurables. Il s'agit d'une composante cruciale de la création d'une fonction de dotation plus efficace et plus efficiente, et par conséquent plus réceptive, dans l'ensemble de la fonction publique.

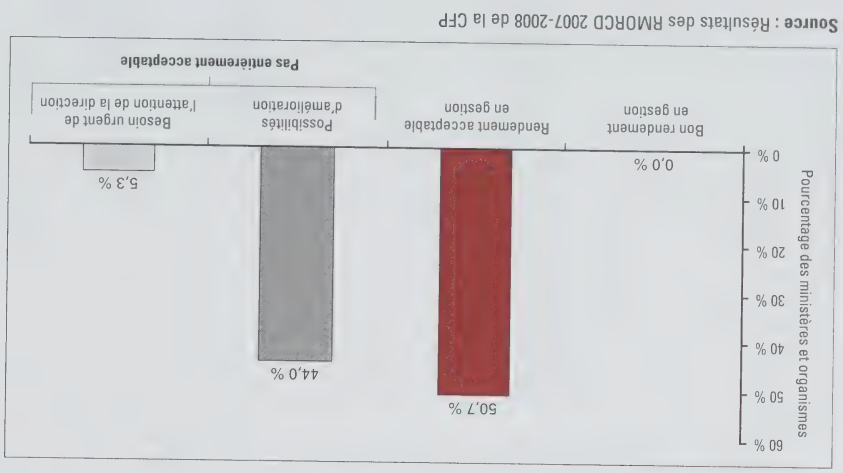
6.18 Nécessité d'une amélioration accrue de la planification des ressources humaines et intégration des activités

Les ministères et organismes ont connu un bon début quant à l'amélioration de la planification des stratégies de dotation, mais ils devront faire davantage de progrès pour atteindre les objectifs de la LEFP.

6.19 Les ministères et organismes ont bien commencé le processus de renforcement de l'efficacité de leurs stratégies de dotation dans le cadre d'un processus de planification mieux intégré. En intégrant davantage la planification des activités à la planification des RH, on peut mieux adapter les stratégies de dotation aux besoins des organisations – tant ceux à court terme que ceux à long terme.

6.20 Cependant, il faut améliorer davantage la planification des RH : environ 50 % des ministères et organismes évalués ont reçu la cote « pas entièrement acceptable » (figure 12). Plus particulièrement, la CFP a déterminé qu'il fallait élaborer des stratégies de dotation plus concrètes et précises comportant des cibles mesurables. Il s'agit d'une composante cruciale de la création d'une fonction de dotation plus efficace et plus efficiente, et par conséquent plus réceptive, dans l'ensemble de la fonction publique.

Figure 12 – Évaluation des stratégies de dotation dans l'ensemble des ministères et organismes



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

Le cadre de délégation des pouvoirs de dotation est maintenant entièrement établi dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

- 6.14 La CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs qu'elle leur a délégués au moyen des IDRN. Au cours de l'exercice, la CFP a émis au total 29 nouveaux IDRN – 27 en raison d'un changement d'administrateur général dans l'organisation et 2 en raison de changements aux conditions de l'IDRN de l'organisation à la suite des activités de surveillance de la CFP.

- 6.15 L'une des conditions liées à la délégation des pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux stipule que les gestionnaires subdélégués doivent avoir accès à un conseiller en RH dont l'expertise relative au Cadre de nomination de la CFP a été validée par celle-ci. La CFP utilise l'examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) pour vérifier cette expertise. En 2007-2008, elle a mis à jour l'ECCN ainsi que le questionnaire d'autoévaluation afin que ces deux documents reflètent les précisions apportées au Cadre de nomination. De plus, l'ECCN est maintenant disponible en ligne, ce qui améliore l'efficacité et la sécurité de son administration.

- 6.16 Les preuves tirées des RMORCD confirment que d'importants progrès ont été accomplis quant à l'établissement du système de délégation des pouvoirs de dotation en vertu de la LEFP. La très grande majorité des 75 ministères et organismes qui ont présenté un RMORCD ont obtenu la cote « acceptable » en ce qui touche la gestion; les instruments de délégation nécessaires étaient en place et fonctionnels. Très peu d'organisations ont obtenu la cote « pas entièrement acceptable », et il a été question de suspension temporaire des pouvoirs délégués par la CFP dans trois cas seulement.
- 6.17 En réalité, on peut décrire la fonction publique en affirmant qu'elle mène ses activités de façon fonctionnelle sous un régime fondé sur la pleine délégation des pouvoirs de dotation, que ses administrateurs généraux sont entièrement responsables de la mise en œuvre de leurs responsabilités de la CFP, et qu'ils doivent rendre des comptes à cet égard. Dans ce contexte, le rendement de chaque organisation détermine donc en grande partie le succès de la mise en œuvre de la LEFP.

Au sein du régime de délégation des pouvoirs de dotation, le rendement global en gestion qui se dessine jusqu'à maintenant est considéré comme « acceptable » et dans quelques cas comme « excellent » en ce qui a trait à la sensibilité aux changements nécessaires pour atteindre les objectifs de la LEFP.

6.11 La majorité (environ 75 %) des indicateurs de rendement examinés pour tous les ministères et organismes en 2007-2008 ont donné lieu à la cote « acceptable » en ce que les organisations respectaient les exigences fondamentales de l'IDRN. Cependant, la surveillance exercée par la CFP n'a permis de relever que peu de cas de « bon rendement en gestion », où l'organisation met l'accent sur les innovations de fine pointe axées sur le changement et visant à atteindre les objectifs de la LEFP (voir la figure 11).

6.12 Environ 23 % des secteurs de rendement évalués pour tous les ministères et organismes ont donné lieu à la cote « pas entièrement acceptable », et 4,7 % à la cote « besoin urgent de l'attention de la direction ». Dans l'ensemble, les résultats dans ces deux catégories ont trait à trois secteurs importants pour l'atteinte des objectifs de la LEFP : la planification des RH et intégration à la planification des activités, les systèmes organisationnels de soutien aux RH et la responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats.

Figure 11 – Évaluation globale des indicateurs de rendement des ministères et organismes en 2007-2008

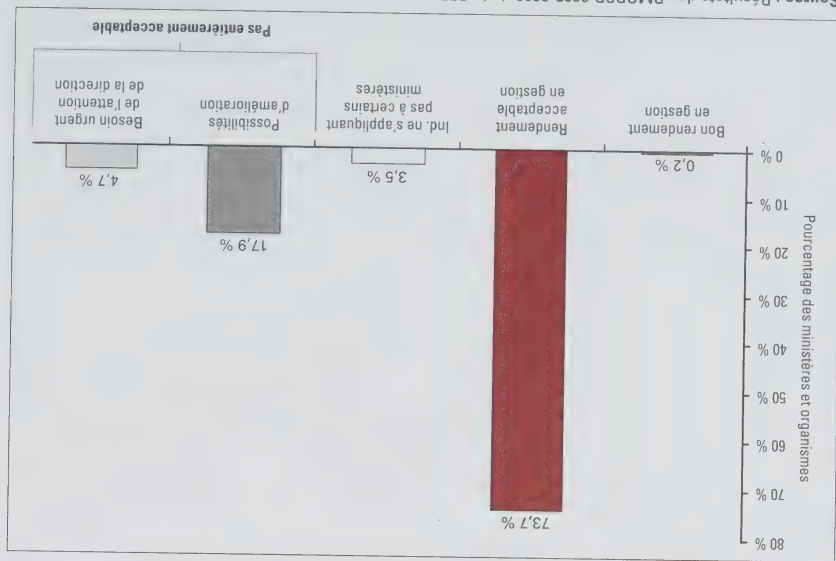


Table 7 – Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Principaux secteurs de changement		Ministères et organismes : détails de mesure continue du rendement		Indicateurs	
Délégation des pouvoirs RH et intégration à la planification des activités		Lien stratégique entre les stratégies de plans des services de dotation et les plans des activités et		Pourcentage des gestionnaires ayant passé le test obligatoire sur la délégation des pouvoirs en ce qui a trait à la gestion des RH	
Planification des RH et intégration à la planification des activités		Lien stratégique entre les stratégies de plans des services de dotation et les plans des activités et		Pourcentage des gestionnaires ayant passé le test obligatoire sur la délégation des pouvoirs en ce qui a trait à la gestion des RH	
Systèmes organisationnels de soutien aux RH		Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation		Satisfaction des gestionnaires quant à l'actualité et la qualité des systèmes d'information sur la dotation	
Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats		Écarts entre la planification et les objectifs des activités de dotation en contrepartie des résultats atteints : • Sont-ils évalués? • Sont-ils suffisamment expliqués? • Sont-ils communiqués?		Évaluation interne concernant tout problème décélé (tel qu'il est décrit ci-dessus) et prise de mesures correctives	
Résultats : souplesse et efficience		Accroissement de la satisfaction des gestionnaires à la souplesse		Augmentation de la satisfaction des personnes qui a trait à la durée du processus de nomination	
Résultats : efficacité et respect des valeurs de dotation		Mérite • Impartialité • Justice • Accessibilité • Représentativité		Augmentation de la satisfaction des personnes qui a trait à la durée du processus de nomination	
Effets escomptés : progrès dans l'amélioration des résultats		Effets escomptés : progrès dans les principaux secteurs de changement		Effets escomptés : progrès dans les principaux secteurs de changement	

quantitatifs afin de les aider à évaluer leurs propres activités de dotation. Cette nouvelle démarche a permis une réduction pouvant atteindre 60 % des exigences en matière de rapports imposées par la CFP aux ministères et organismes.

6.8

Chaque ministère et organisme a été évalué en fonction de certains ou de l'ensemble des 35 indicateurs de rendement utilisés en 2007-2008. Lors de l'évaluation du rendement des organisations, on a attribué quatre cotes possibles à chaque secteur surveillé :

- bon rendement en gestion des ministères et organismes;
- rendement acceptable en gestion – respect des exigences fondamentales énoncées dans l'instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN);
- possibilité pour la direction de s'améliorer – rendement pas entièrement acceptable;
- besoin urgent de l'attention de la direction dans certains secteurs.

6.9

La CFP considère que cet exercice en a été un de transition dans la mise en œuvre du nouveau CRGD. Elle s'attend à ce que le rendement des organisations évaluées s'améliore au fil du temps à mesure que celles-ci acquerront une plus grande connaissance de la LEFP actuelle.

(cette nouvelle
démarche a permis
une réduction pouvant
atteindre 60 %
des exigences
en matière de rapports
imposées par la CFP
aux ministères et
organismes.

- 6.5 Progrès accomplis dans les principaux secteurs de gestion du changement – La CFP a défini quatre principaux secteurs de gestion du changement qui sont essentiels à l'atteinte des résultats escomptés de la LEFP.
- **Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux –** Progrès relatifs à la mise en place d'un cadre entièrement fonctionnel régissant les pouvoirs de dotation et les responsabilités de la fonction de dotation du gouvernement fédéral en ce qui touche les administrateurs généraux; on vise l'amélioration de la souplesse et de l'efficacité.
 - **Planification des ressources humaines et intégration à la planification des activités –** Intégration de la planification des activités et des ressources humaines (RH) ainsi que des stratégies de dotation dans chaque ministère, ce qui permet une sensibilité accrue aux besoins stratégiques de chaque organisation.
 - **Systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations –** Systèmes renforcés de soutien à la dotation au sein de chaque organisation permettant de faciliter les progrès dans la mise en œuvre opérationnelle de la LEFP et l'augmentation de la rapidité du processus de dotation.
 - **Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats –** Responsabilisation directe accrue à l'égard des résultats réels atteints en dotation par chaque ministère et organisme, ce qui comprend les stratégies visant l'amélioration du rendement futur.
- 6.6 Progrès accomplis quant à l'amélioration des résultats – Le préambule de la LEFP présente une vision d'une démarche de dotation fondée sur des valeurs. En plus du mérite et de l'impartialité, le système de dotation est guidé par les valeurs que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. On s'attend également à ce que le modèle de délégation des pouvoirs fournisse aux gestionnaires d'embauche les possibilités et la souplesse nécessaires pour adapter les programmes et les processus de dotation aux besoins de l'organisation. Le CRGD reflète ces résultats escomptés :
- **efficacité et respect des valeurs de la LEFP –** mérite, impartialité, justice, transparence, accessibilité et représentativité;
 - **amélioration de la souplesse et de l'efficacité, particulièrement de la rapidité du processus de dotation.**
- 6.7 La fonction de surveillance de la CFP est fondée sur les statistiques opérationnelles et la rétroaction fournies par les ministères et organismes dans leur rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Lorsqu'elle a révisé sa démarche de surveillance en 2007-2008, la CFP a profité de l'occasion pour accroître l'utilisation de ses principales bases de données et a fourni aux organisations des indicateurs

6 Progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique

6.1

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) établit le fondement législatif sur lequel repose la dotation d'une fonction publique impartiale. En outre, elle accorde à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. La Loi autorise la CFP à déléguer ses pouvoirs de nomination ainsi que ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux, qui peuvent à leur tour subdéléguer ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche. La CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice adéquat de leurs pouvoirs délégués à l'aide d'une série d'outils.

6.2

La surveillance sur une base annuelle des activités de dotation réalisées par les ministères et organismes est l'un des principaux éléments de cette série d'outils. En effet, la CFP utilise les résultats de son exercice annuel de surveillance pour évaluer l'intégrité du système de dotation et les progrès accomplis quant à l'atteinte des résultats escomptés de la LEFP. Elle fournit également de la rétroaction aux administrateurs généraux afin d'appuyer l'amélioration constante des organisations relativement à l'atteinte de ces objectifs.

6.3

Les assises de cet exercice de surveillance sont établies dans le Cadre de responsabilités en gestion de la dotation (CRGD) de la CFP. En 2007-2008, la CFP a mis à jour le CRGD afin qu'il reflète mieux l'étape actuelle de la mise en œuvre de la LEFP. La version précédente mettait davantage l'accent sur la préparation des ministères et organismes à avoir la charge de l'exercice des pouvoirs délégués en dotation, tandis que la version actuelle du CRGD a été conçue pour évaluer les progrès accomplis relativement à l'atteinte des résultats escomptés de la LEFP.

6.4

Le nouveau CRGD vise à évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la LEFP, et ce, à deux points de vue :

- les progrès accomplis dans les principaux secteurs de changement;
- les progrès accomplis quant à l'amélioration des résultats.

Le CRGD est conçu pour servir de « système de détection précoce » qui indique les secteurs où des efforts plus importants sont nécessaires pour améliorer le rendement en matière de gestion des ministères et organismes.

Le CRGD est conçu pour servir de « système de détection à l'avance » qui indique les secteurs où des efforts plus importants sont nécessaires pour améliorer le rendement en matière de gestion des ministères et organismes.

Chapitre 6

Progrès accomplis
quant à l'atteinte
des objectifs de la
Loi sur l'emploi dans
la fonction publique



5.26 La CFP suivra de près les cas où la nomination a été effectuée sous le régime de l'ancien DELOFF et où le titulaire ne satisfait toujours pas aux exigences linguistiques de son poste. À cette fin, elle commencera à surveiller les 184 cas qui ont été signalés par les organisations et pour lesquels la nomination remonte à quatre ans ou plus. On peut trouver une liste de ces cas de longue date classés par organisation au tableau 46 de l'annexe 4. Il faut noter que, à l'heure actuelle, ces cas de longue date constituent près de la moitié (45,7 %) des 402 cas dépassent la période initiale d'exemption de deux ans.

5.25 Afin d'accroître l'uniformité de ces prolongations, la CFP a approuvé une démarche visant à harmoniser l'application de l'ancien décret de 1981 avec l'esprit et l'intention du nouveau décret. La CFP vise ainsi à veiller à ce que toute prolongation accordée en vertu de l'ancien décret respecte les principes du nouveau décret.

5.24 Le nouveau décret, qui est entré en vigueur le 31 décembre 2005, précise que la durée totale d'une ou de plusieurs prolongations ne peut dépasser deux ans. Les circonstances dans lesquelles une prolongation est permise sont énoncées dans le *Règlement*.

5.23 **Harmonisation des deux décrets** – En 2005, la CFP a révisé le *Décret* de 1981, selon lequel la CFP ou un administrateur général autorisé pouvaient à sa discrétion permettre la prolongation de la période initiale d'exemption de deux ans pendant laquelle la personne visée s'était engagée à devenir bilingue. Cependant, ce décret ne précisait pas la durée ni les circonstances de telles prolongations.

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles

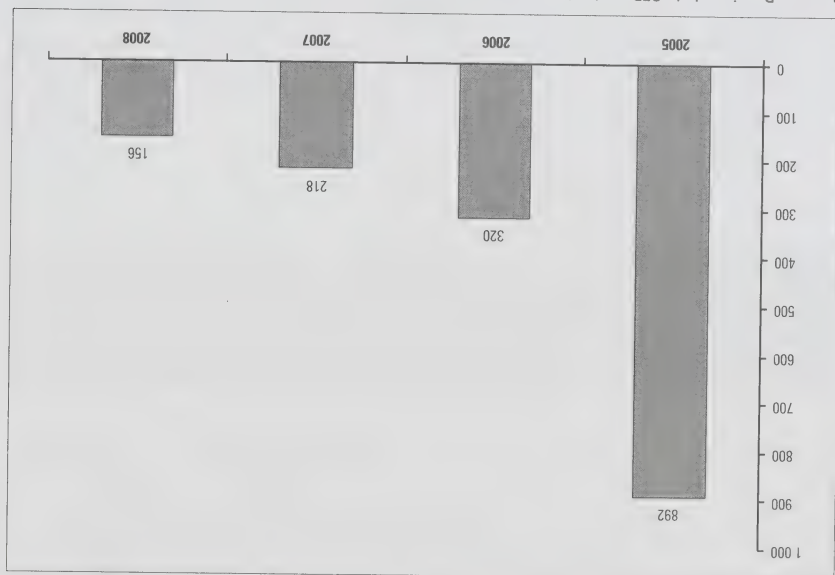


Figure 10 – Nombre de cas non conformes en date du 31 mars de chaque année

5.22 **Tendance à l'égard de la conformité** – Si une exemption prend fin avant que le titulaire ne satisfasse aux exigences linguistiques de son poste, elle doit être prolongée conformément aux dispositions du *Décret*. Par le passé, nous avons noté que les organisations ne veillaient pas toujours à ce que les exemptions soient prolongées afin qu'elles demeurent conformes aux dispositions du *Décret*. Depuis le 31 mars 2005, nous avons constaté une diminution constante du nombre de cas remontant à plus de deux ans qui sont non conformes au *Décret* ou à son règlement. En date du 31 mars 2008, nous avons noté 156 cas de ce type, tandis qu'au 31 mars 2005, nous en comptions 892. Cette réduction est attribuable à la surveillance et aux efforts constants de la CFP visant à sensibiliser davantage les organisations.

5.21 Chaque année, les organisations doivent signaler les cas où des fonctionnaires qui ont été nommés de façon non impérative ne satisfont toujours pas aux exigences linguistiques de leur poste au terme de la période initiale d'exemption de deux ans. En date du 31 mars 2008, 402 fonctionnaires dont la période initiale d'exemption de deux ans avait pris fin ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste.

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation. Les nominations intermédiaires ne sont pas comprises.

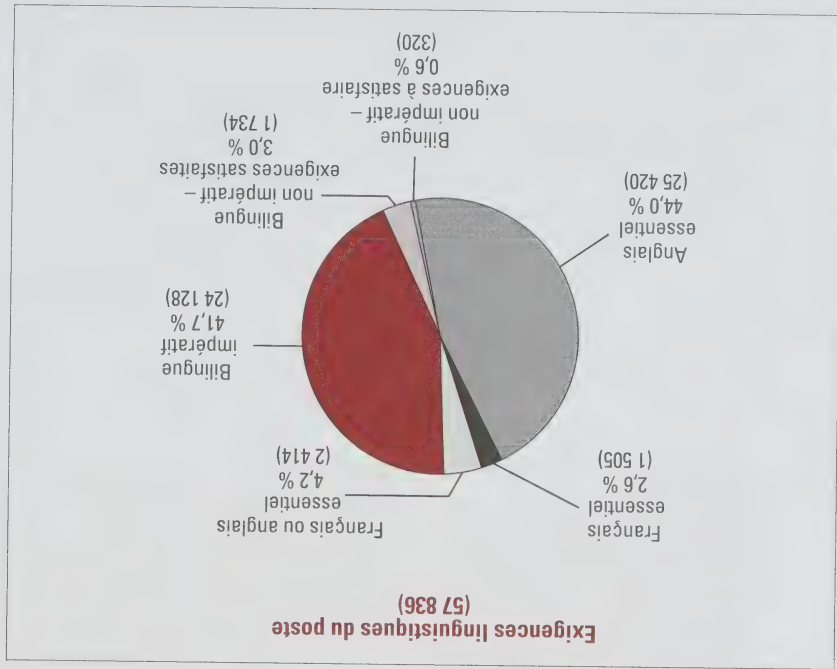
Exercice	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives (% de postes bilingues)	Fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences au moment de la nomination (% de nominations non impératives)
2003-2004	17 786	3 848 (22 %)	523 (14 %)
2004-2005	16 029	2 768 (17 %)	454 (16 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11 %)	308 (14 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10 %)	354 (15 %)
2007-2008	26 182	2 054 (8 %)	320 (16 %)

Tableau 6 – Nombre de fonctionnaires exemptés en vertu du DELFP

5.20 Le nombre de nominations non impératives à des postes dont les titulaires doivent satisfaire aux exigences linguistiques a diminué de façon constante au cours des cinq derniers exercices. Par contre, la proportion de fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste, au moment de la nomination, est demeurée essentiellement la même (voir le tableau 6 ci-après).

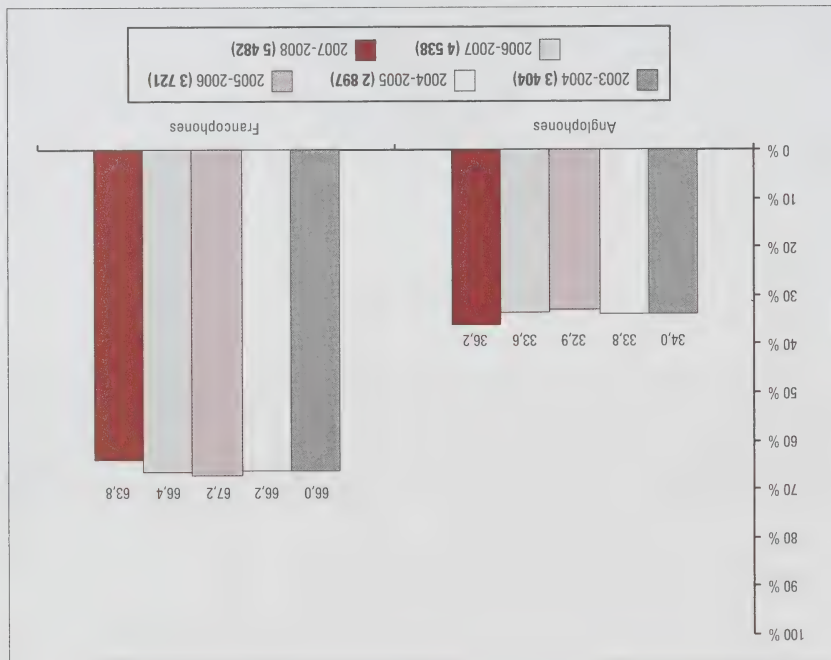
5.19 Parmi les 57 836 nominations *externes et internes* effectuées à la fonction publique pour une période indéterminée en 2007-2008, sans compter les nominations intérimaires, 2 054 résultaient d'un processus de nomination bilingue non impérative. Le *Décret* s'applique à 320 de ces nominations pour lesquelles les personnes nommées ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de la nomination. Ces personnes ont cependant le droit de suivre une formation linguistique et doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste au terme d'une période de deux ans.

Figure 9 – Nominations *externes et internes* à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste (nominations pour une période indéterminée (seulement) – 2007-2008*



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
 *Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4. Les nominations intérimaires ne sont pas comprises.

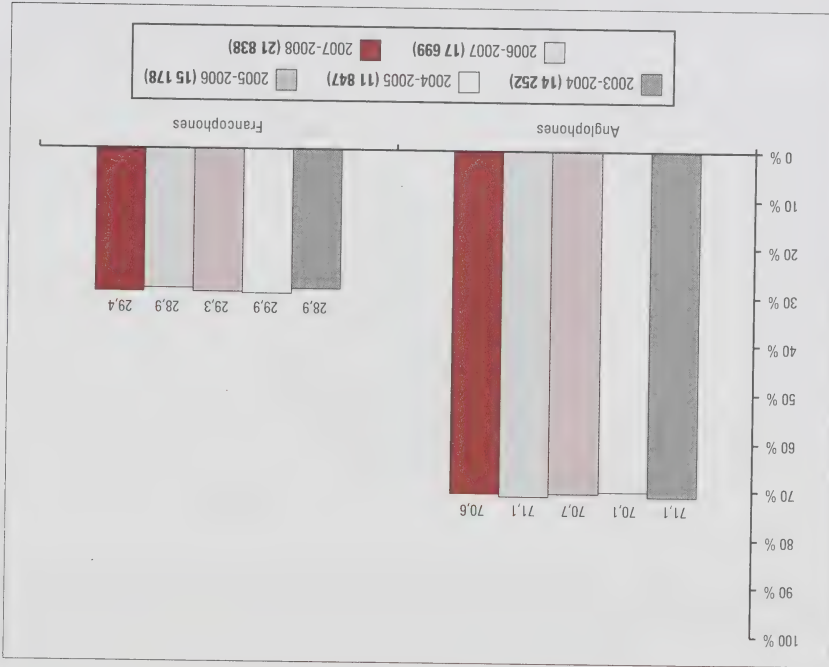
Figure 8 – Nominations externes à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle, nominations bilingues impératives seulement*



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4.

- 5.17 **Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique** – Selon la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor, les postes de ce type peuvent être dotés de façon non impérative dans des cas précis. Le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le DELOFP, ou le *Décret*) constitue l'instrument réglementaire par lequel un fonctionnaire peut être exempté, pendant une période maximale de deux ans, de l'obligation de respecter les exigences linguistiques de son poste, s'il est doté de manière non impérative.
- 5.18 La période initiale d'exemption peut être prolongée pour les raisons énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles — nominations dans la fonction publique* (le *Règlement*). Notons que la compétence dans les langues officielles est une qualification essentielle.

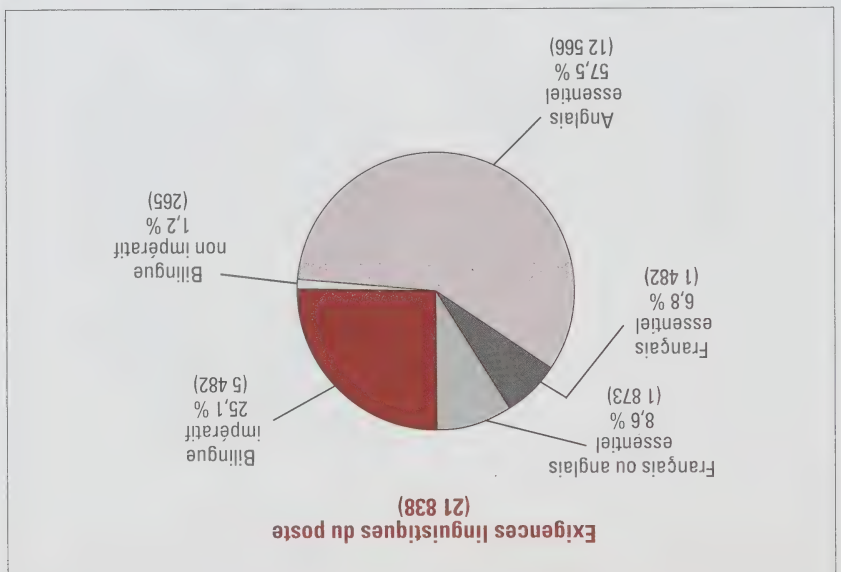
Figure 7 – Nominations *externes* à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle*



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4.

5.16 Nominations *externes* à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle pour les postes bilingues impératifs seulement – Le nombre d'anglophones et de francophones ne faisant pas partie de la fonction publique qui ont été nommés à des postes bilingues impératifs à la fonction publique est également demeuré stable : 36,2 % des nominations touchaient des anglophones et 63,8 % des francophones.

Figure 6 – Nominations *externes* à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste, en 2007-2008*



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4.

5.15 Nominations *externes* à la fonction publique selon la première langue officielle – Les statistiques de la CFP démontrent également que des possibilités d'emploi importantes sont offertes tant aux francophones qu'aux anglophones du Canada. En 2007-2008, 70,6 % des personnes nommées à la fonction publique ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 29,4 % ont indiqué qu'il s'agissait du français. Ces pourcentages sont demeurés à peu près les mêmes au cours des cinq derniers exercices.

Tableau 5 – Nombre et pourcentage de nominations bilingues
 impératives au sein du groupe de la direction,
 selon le niveau et l'exercice

	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*
EX-1	517	54,5	559	58,6	674	65,4	865	65,6	880	68,8
EX-2	211	52,0	273	64,5	338	64,6	363	69,5	418	72,6
EX-3	158	62,2	198	66,0	284	79,3	240	79,5	245	70,8
EX-4	63	72,4	59	67,8	60	72,3	68	85,0	80	73,4
EX-5	27	75,0	14	82,4	35	81,4	38	86,3	30	88,2
Sous-total des nominations bilingues impératives	976	56,3	1 103	61,9	1 391	68,2	1 574	69,5	1 653	70,5
Total des nominations – groupe de la direction	1 731		1 781		2 038		2 265		2 345	

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
 *Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total de nominations
 au sein du groupe de la direction à chaque niveau.

5.14 Langues officielles – Les statistiques de la CFP démontrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent se joindre à la fonction publique. Les figures 6 à 9 indiquent le nombre de nominations effectuées en fonction des exigences linguistiques du poste.

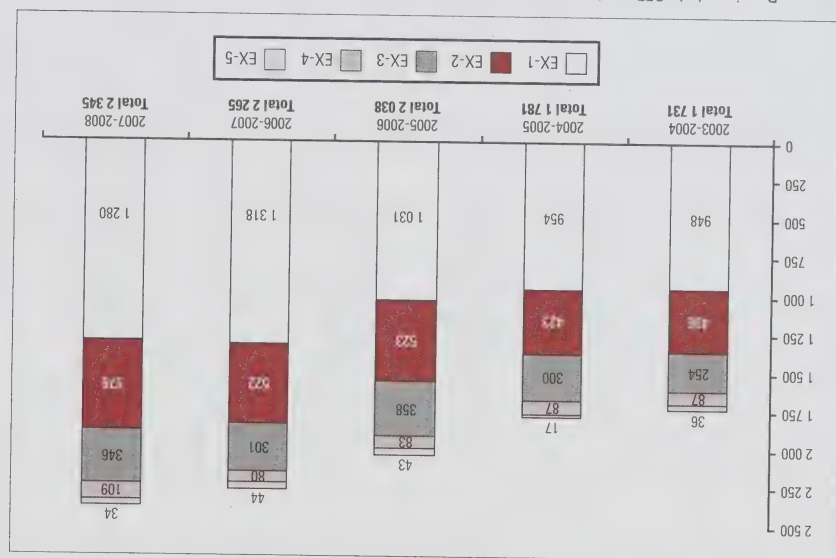
Tableau 4 – Promotions et nominations intermédiaires au sein du groupe de la direction, selon l'exercice

Activité	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Augmentation en % (par rapport à l'exercice précédent)
Nombre total de nominations – groupe de la direction	1 731	1 781	2 038	2 265	2 345	3,5 %
Promotions	600	466	677	856	950	11,0 %
Nominations intermédiaires	572	673	754*	767	790	3,0 %

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
*Le Rapport annuel 2005-2006 indiquait le nombre erroné de 752 nominations intermédiaires en 2005-2006.

5.13 En 2007-2008, 1 653 des 2 345 nominations au sein du groupe de la direction (70,5 %) étaient « bilingues impératives », ce qui signifie que les candidats doivent répondre aux exigences linguistiques du poste au moment où ils acceptent l'offre. L'augmentation constante de cette proportion au cours des cinq derniers exercices pourrait être le résultat de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor (voir le tableau 5). Parmi les cinq niveaux du groupe * de la direction, le niveau EX-5 comptait le pourcentage le plus élevé de nominations bilingues impératives, soit 88,2 % ou 30 des 34 nominations effectuées en 2007-2008.

Figure 5 – Activités de dotation au sein du groupe de la direction, selon l'exercice et le niveau



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

5.12 En 2007-2008, 790 nominations intérimaires de plus de quatre mois ont été effectuées au sein du groupe de la direction dans l'ensemble de la fonction publique. Il s'agit d'une augmentation de 3 % par rapport à l'exercice précédent. Cependant, l'augmentation du nombre de nominations touchant ce groupe est comparable à celle du nombre total de promotions au sein du groupe de la direction s'est accru de 94 en 2007-2008, une hausse de 11 % par rapport à l'exercice précédent.

- En 2007-2008, plus de la moitié (54,6 %) des activités de dotation au sein du groupe de la direction concernaient les postes de niveau EX-1, un taux comparable à celui des cinq derniers exercices.
- Le nombre d'activités de dotation concernant le niveau EX-5 a chuté de 22,7 % comparativement à l'exercice précédent, passant de 44 en 2006-2007 à 34 en 2007-2008.

5.11 Activités de dotation du groupe de la direction selon l'exercice et le niveau –

Le nombre total d'activités de dotation au sein du groupe de la direction a toujours augmenté au cours des cinq derniers exercices, passant de 1 731 en 2003-2004 à 2 345 en 2007-2008. Il s'agit d'une augmentation de 35,5 % (614). Au total, les 2 345 activités de dotation liées à ce groupe en 2007-2008 (qui comprennent les nominations externes à la fonction publique, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs ainsi que les nominations intermédiaires) constituent une augmentation de 3,5 % par rapport à l'exercice précédent.

Nota : Les totaux comprennent l'effectif pour une période indéterminée ou une durée déterminée, parmi les organisations assujetties à la LEFP.

Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif

Niveau	Mars 2004	Mars 2005	Mars 2006	Mars 2007	Mars 2008
EX-1	1 972	1 977	1 999	2 144	2 278
EX-2	947	892	920	996	1 072
EX-3	674	682	733	728	734
EX-4	173	177	177	172	195
EX-5	77	71	81	81	78
TOTAL	3 843	3 799	3 910	4 121	4 357

Tableau 3 – Effectif du groupe de la direction selon le niveau et l'exercice

■ Le niveau EX-1 demeure le niveau le plus important : il rassemble 52,3 % (2 278) de l'effectif total du groupe de la direction. En date du 31 mars 2008, l'effectif des EX-1 était accru de 134 personnes (6,3 %) par rapport à l'exercice précédent et de 306 personnes (15,5 %) depuis la fin mars 2004. Par comparaison, le nombre de fonctionnaires occupant un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté de 4,1 % et de 12,9 % respectivement au cours de la même période.

■ Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, l'effectif des EX-4 a connu la hausse proportionnelle la plus importante par rapport à l'exercice précédent, passant de 172 à 195 fonctionnaires (13,4 %). Le nombre de EX-5 a diminué de trois personnes (-3,7 %) au cours de la même période.

■ Le niveau EX-1 demeure le niveau le plus important : il rassemble 52,3 % (2 278) de l'effectif total du groupe de la direction. En date du 31 mars 2008, l'effectif des EX-1 était accru de 134 personnes (6,3 %) par rapport à l'exercice précédent et de 306 personnes (15,5 %) depuis la fin mars 2004. Par comparaison, le nombre de fonctionnaires occupant un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté de 4,1 % et de 12,9 % respectivement au cours de la même période.

■ Le niveau EX-1 demeure le niveau le plus important : il rassemble 52,3 % (2 278) de l'effectif total du groupe de la direction. En date du 31 mars 2008, l'effectif des EX-1 était accru de 134 personnes (6,3 %) par rapport à l'exercice précédent et de 306 personnes (15,5 %) depuis la fin mars 2004. Par comparaison, le nombre de fonctionnaires occupant un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté de 4,1 % et de 12,9 % respectivement au cours de la même période.

5.10 Groupe de la direction – En date du 31 mars 2008, 4 357 personnes occupaient

- 5.8 Soixante-cinq pour cent des nominations à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée ou une période indéterminée ont été effectuées dans deux catégories professionnelles : Service extérieur et administratif (7 546) et Soutien administratif (6 649). Plus de 50 % des nominations à la fonction publique ont eu lieu dans trois groupes au sein de ces deux catégories : CR (6 530), PM (3 007) et AS (1 824).
- 5.9 L'âge moyen des personnes nommées à la fonction publique pour une période indéterminée ou une durée déterminée était de 36 ans chez les femmes et 36 ans chez les hommes). Les femmes étaient plus nombreuses que les hommes et comptaient pour 57 % des nominations. Parmi les personnes nommées, 71 % ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais et 29 % ont indiqué qu'il s'agissait du français.

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

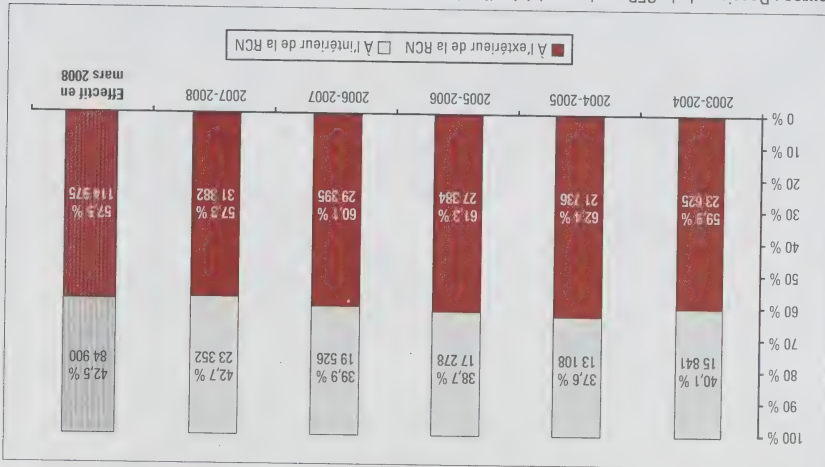
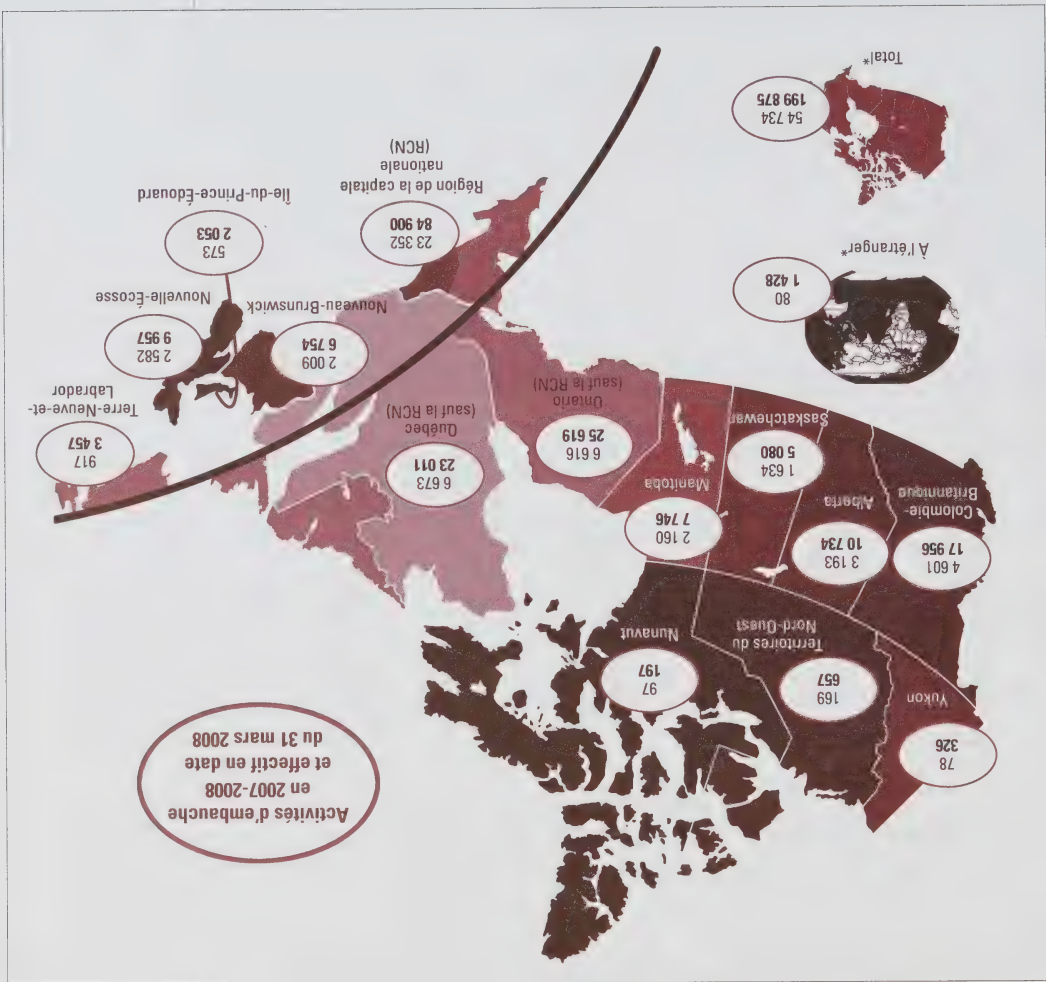


Figure 4 – Activités d'embauche et effectif à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale comparativement à l'effectif en mars 2008

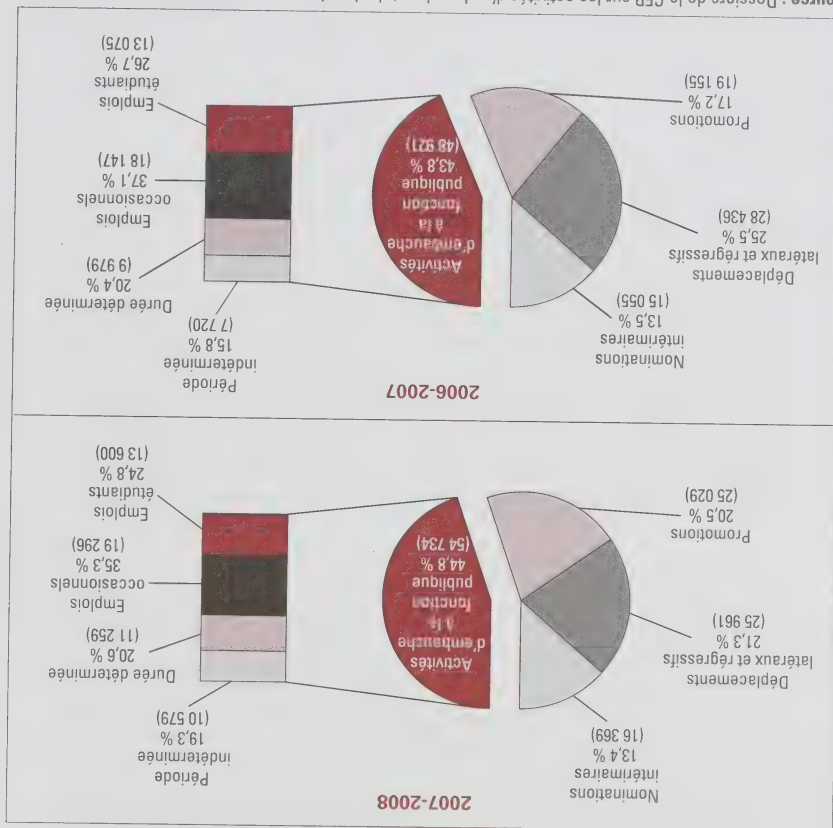
publique (postes pourvus pour une période indéterminée ou une durée déterminée, emplois occasionnels et emplois étudiants) à l'intérieur de la RCN est demeurée relativement stable au cours des cinq derniers exercices financiers malgré une hausse dans les nombres absolus. La proportion des activités d'embauche reflète la répartition de l'effectif de la fonction publique en date du 31 mars 2008.

Figure 3 – Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique comparativement à l'effectif en date du 31 mars 2008*



5.7 Activités d'embauche et effectif à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale comparativement à l'effectif en mars 2008 –
 Environ 43 % des activités d'embauche en 2007-2008 (23 352 sur 54 734) concernaient des postes situés dans la région de la capitale nationale (RCN). La figure 4 montre que la proportion des activités d'embauche à la fonction

Figure 2 – Activités globales d'embauche et de dotation
* à la fonction publique



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
*Voir les notes techniques du tableau 35 de l'annexe 4.

5.6 Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique –
Au total, 54 734 activités d'embauche à des postes de la fonction publique ont eu lieu dans l'ensemble du pays en 2007-2008. Parmi celles-ci, 21 838 avaient trait à des postes pourvus pour une période indéterminée ou une durée déterminée, tandis que 19 296 concernaient des emplois occasionnels et 13 600 des emplois étudiants. La figure 3 montre la répartition de ces activités d'embauche selon la région géographique.

- 5.3 Certaines organisations ont connu une croissance notable, ce qui a contribué à l'augmentation de 4,1 % de l'effectif d'un exercice financier à l'autre : Agence des services frontaliers du Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada (principalement en raison d'une croissance de l'effectif à Passeport Canada [33 %]), Service correctionnel du Canada et Santé Canada. Le tableau 44 de l'annexe 4 présente une description détaillée des changements survenus dans l'effectif des ministères et organismes de mars 2007 à mars 2008.
- 5.4 L'effectif occasionnel, déterminé et indéterminé dans la région de la capitale nationale est passé de 78 818 à 82 875 de l'exercice précédent à celui actuel. Ceci représente une augmentation de 5,1 %.
- 5.5 **Activités globales d'embauche et de dotation à la fonction publique –** Les organisations ont recouru à 122 093 mesures de dotation en 2007-2008, dont 89 197 étaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (73 106 à des postes pour une période indéterminée et 16 091 à des postes pour une durée déterminée), 13 600 concernaient des emplois étudiants et 19 296 autres concernaient des emplois occasionnels (figure 2). Ces mesures représentent une hausse de 9,4 % des activités de dotation par rapport à l'exercice précédent.

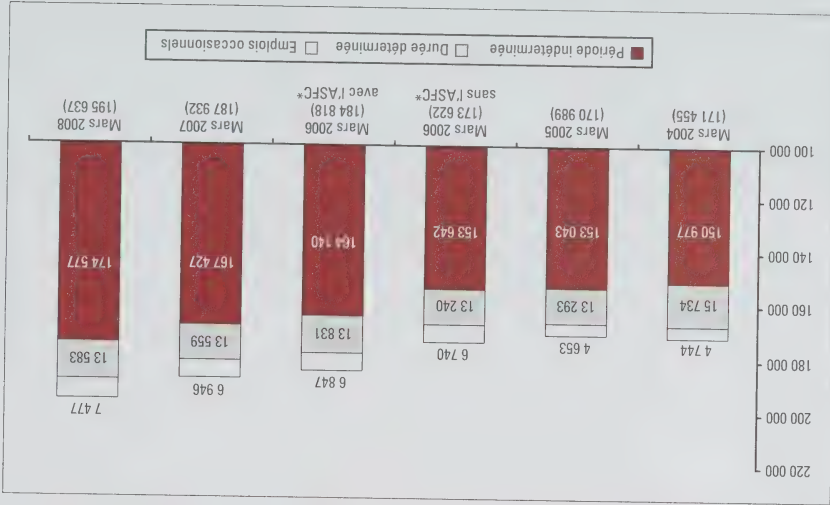
L'effectif occasionnel, déterminé et indéterminé dans la région de la capitale nationale est passé de 78 818 à 82 875 de l'exercice précédent à celui actuel. Ceci représente une augmentation de 5,1 %.

5 Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

5.1 La Commission de la fonction publique (CFP) continue d'énoncer clairement les pouvoirs qu'elle délègue aux administrateurs généraux dans son instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Cet instrument constitue le document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. L'IDRN définit les pouvoirs, les conditions se rattachant à la délégation et subdélégation de ces pouvoirs et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leur exercice.

5.2 En date du 31 mars 2008, les administrateurs généraux de 82 organisations avaient signé un IDRN avec la CFP. Ils étaient en mesure d'exercer les pouvoirs qu'on leur avait délégués en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) conformément aux conditions décrites dans l'IDRN. Ces organisations comptaient au total 188 160 fonctionnaires en plus de 7 477 travailleurs occasionnels. Il s'agissait là d'une croissance de 4,1 % par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de travailleurs occasionnels s'est également accru de 7,6 % par rapport à l'exercice précédent.

Figure 1 – Effectif assujéti à la LEFP – données selon l'exercice et la durée des fonctions



Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif
*Agence des services frontaliers du Canada

Un système de
dotation fondé en
grande partie sur la
délégation des pouvoirs

Chapitre 5



- pour faire partie de la zone de sélection, les personnes doivent joindre ce certificat à leur demande d'emploi, dans le cadre de processus internes annoncés ouverts aux fonctionnaires fédéraux;
 - la CFP accordera aux personnes détentrices de ce certificat, l'accès au site Web du gouvernement qui diffuse les processus internes annoncés à l'intention des fonctionnaires fédéraux (Publiservice).
- 4.29 La CFP a modifié son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination pour qu'il fasse état des conditions susmentionnées.

antérieur les membres de la force de réserve à la fin du congé qu'ils ont pris afin de prendre part à une opération ou à une activité directement liées à leur fonction de réserviste.

- 4.26 **Priorité accordée aux conjoints** – En novembre 2005, les intervenants ont eu des discussions afin de déterminer s'il fallait modifier la LEFP pour favoriser la nomination des conjoints des membres des FC, de la GRC et des fonctionnaires dont le décès est attribuable au service. En 2006-2007, d'autres analyses ont été effectuées et d'autres consultations ont été menées auprès du Conseil des ressources humaines, du Conseil national de la dotation et du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique. Ces consultations ont indiqué que l'établissement d'une priorité de nomination de cet ordre était possible, pratique et dans l'intérêt de la fonction publique. En 2008, la CFP instaurera un droit de priorité de nomination réglementaire pour les conjoints survivants qui possèdent les qualifications en vue d'une nomination dans le cadre de processus externes annoncés. Cette priorité s'appliquera également aux conjoints de réservistes morts en service.

- 4.27 **Droits de mobilité pour les anciens membres du personnel des cabinets de ministres** – Conformément aux modifications découlant de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, adoptée en décembre 2006, l'article 35.2 de la LEFP permet désormais aux personnes ayant travaillé pendant trois ans, comme membres du personnel exclu des cabinets de ministres, de participer à des processus de nomination internes annoncés ouverts aux fonctionnaires fédéraux. Ce droit de mobilité entre en vigueur à la date à laquelle la personne cesse de travailler à titre de membre du personnel exclu, et demeure en vigueur pour un an.

- 4.28 Afin d'assurer une surveillance appropriée de ce droit de mobilité permettant les mouvements entre les cabinets de ministres et la fonction publique, la CFP a établi les conditions suivantes :

- la CFP a conservé le pouvoir de confirmer si les personnes qui cessent de travailler à titre de membres du personnel exclu répondent aux critères énoncés dans la LEFP pour pouvoir prendre part à des processus internes annoncés;
 - les anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui souhaitent participer à des processus internes annoncés doivent demander à la CFP une confirmation de leur admissibilité;
- La CFP fournit à ceux qui répondent aux critères un certificat d'admissibilité écrit;

...les administrateurs généraux sont désormais tenus de réintégrer à leur poste antérieur les membres de la force de réserve à la fin du congé qu'ils ont pris afin de prendre part à une opération ou à une activité directement liées à leur fonction de réserviste.

4.22 **Appui aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada** – Parallèlement à l'adoption de la nouvelle *Charte des anciens combattants*, en 2005, la CFP a élargi la priorité de nomination accordée aux membres des Forces canadiennes (FC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) libérés ou renvoyés pour raisons médicales. L'objectif de ce droit de priorité de nomination est de fournir aux anciens membres des FC et de la GRC, pendant une période limitée, la possibilité de profiter d'une priorité de nomination à des postes de la fonction publique pour lesquels ils possèdent les qualifications essentielles.

4.23 Tel qu'il est indiqué dans le tableau 2 ci-après, les demandes relatives à ce droit de priorité de nomination ont augmenté de façon considérable, étant donné que le nombre de personnes qui répondent aux nouveaux critères s'est accru. Le nombre de nominations de bénéficiaires de ce droit de priorité pour une période indéterminée a également augmenté proportionnellement. Il convient de noter que, à ce jour, tous ces nouveaux droits de priorité de nomination enregistrés, à l'exception de deux d'entre eux, et toutes les nominations effectuées visent d'anciens membres des FC.

Tableau 2 – Forces canadiennes et GRC : nouveaux droits de priorité de nomination et nominations

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Nouveaux droits de priorité de nomination	54	60	78	206	244
Nominations	29	36	48	112	138

4.24 Contrairement aux autres bénéficiaires de priorité, les anciens membres des FC qui répondent aux critères énoncés à l'article 8 du RFEFP ne sont pas des fonctionnaires et, par le fait même, ont une compréhension limitée de la fonction publique fédérale et de son régime de dotation. La CFP collabore étroitement avec la Défense nationale afin de s'assurer que ces bénéficiaires de priorité reçoivent un appui approprié.

4.25 **Appui aux réservistes des Forces canadiennes** – Le projet de loi C-40, qui modifie les lois pertinentes, a été adopté en avril 2008, ce qui témoigne de l'appui que l'État offre aux réservistes. La LEFP a été modifiée de façon à ce que les réservistes qui sont également fonctionnaires aient le droit de réintégrer leur poste à la fonction publique fédérale, au terme de leur congé, pour prendre part à une opération ou à une activité visée par le *Code canadien du travail*. La CFP a collaboré étroitement avec Ressources humaines et Développement social Canada pour appuyer les modifications à la LEFP et au *Code canadien du travail*. Aux termes de l'article 41.1 de la LEFP, les administrateurs généraux sont désormais tenus de réintégrer à leur poste

Ces droits permettent également à l'employeur de maintenir en poste ses fonctionnaires compétents et de répondre à ses obligations dans un contexte de réduction de l'effectif.

- 4.18 La CFP est chargée d'appliquer les dispositions de la LEFP concernant les priorités en matière de dotation et d'assurer la mise en œuvre de saines pratiques de dotation, de façon juste et transparente, et la conformité avec les lois applicables. La CFP établit et interprète notamment les lignes directrices relatives à l'administration et à l'application des droits de priorité de nomination, fournit des renseignements à la collectivité des RH et aux bénéficiaires de priorité, et administre le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), de façon à garantir la validité des droits de priorité et leur respect par les ministères et organismes.

4.19

Surveillance des droits de priorité – Comme il a été mentionné dans

le rapport du dernier exercice financier, la CFP surveille le rendement des ministères et organismes en ce qui a trait à l'administration des droits de priorité de nomination à différents niveaux. Outre les quatre grands domaines d'activités de surveillance dont il a été question lors du dernier exercice financier (droits proposés par les ministères et organismes, saisie adéquate des renseignements dans le SGIP, présélection et présentation des bénéficiaires de priorité, et résultats des évaluations tels qu'ils ont été rapportés par les ministères et organismes), la CFP a élargi son champ d'action de sorte à y inclure la surveillance des éléments suivants :

- l'application de l'article 43 de la LEFP, qui permet aux organisations de ne pas appliquer le droit de priorité de nomination lorsque le fait de s'y conformer aurait pour effet d'accorder à une autre personne le droit de priorité de nomination;
- le temps que mettent les organisations à prendre en considération la présentation de bénéficiaires de priorité en vue d'une nomination, de façon à garantir que cette évaluation est effectuée de façon juste et en temps opportun.

4.20

Pour appuyer les nouveaux utilisateurs et améliorer la connaissance des nouvelles procédures et des nouveaux outils, la CFP a mis à jour ses outils en ligne, y compris son *Guide sur l'administration des priorités*, et a mis à niveau son SGIP. Elle a également offert des séances de formation aux organisations qui éprouvaient des difficultés considérables quant à l'administration des droits de priorité de nomination.

4.21

Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP mènera un sondage auprès des bénéficiaires de priorité afin d'obtenir un tableau plus complet de la situation en ce qui concerne l'administration des priorités.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP mènera un sondage auprès des bénéficiaires de priorité afin d'obtenir un tableau plus complet de la situation en ce qui concerne l'administration des priorités.

- d'un processus interne annoncé, il a la possibilité de discuter de cette décision. Cette discussion permet également aux gestionnaires de corriger toute erreur ou omission, le cas échéant.
- 4.12 De plus, aux termes de la LEFP, lorsque le pouvoir d'effectuer des nominations dans le cadre de processus internes est délégué à un administrateur général, le pouvoir de révoquer cette nomination ou de prendre des mesures correctives à cet égard doit également faire l'objet d'une délégation. De cette façon, les organisations sont à même de gérer leurs propres processus de nomination et, au besoin, de corriger toute erreur. Bien que la décision de mener une enquête au sujet d'un processus de dotation soit discrétionnaire, aux termes de la LEFP, l'administrateur général est tenu de mener une enquête avant de révoquer une nomination ou de prendre une mesure corrective. Il doit en outre être convaincu qu'une erreur, une omission ou une conduite irrégulière a influé sur le choix de la personne nommée. Au cours de l'exercice 2007-2008, seules deux enquêtes ont été menées par des administrateurs généraux.
- 4.13 La CFP a le pouvoir de mener des enquêtes relatives aux nominations externes ou aux situations où l'on soupçonne une influence politique ou une fraude. La CFP peut également mener des enquêtes liées aux nominations internes à la demande des administrateurs généraux. Les enquêtes menées par la CFP au cours de l'exercice 2007-2008 sont traitées au chapitre 8.
- 4.14 Le TDFF est l'organisation chargée de la gestion des mécanismes de recours officiels dans le cadre des processus de nomination internes. Le TDFF a la responsabilité d'instruire les plaintes d'abus de pouvoir découlant des processus de nomination internes, des mises en disponibilité, de l'application de mesures correctives qu'il a lui-même ordonnées et de la révocation des nominations, et de statuer sur ces plaintes.
- 4.15 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux règlent à l'interne d'avantage de questions relatives aux nominations, de façon à en accélérer le règlement, conformément à l'objectif de la LEFP.
- 4.16 **Gestion des droits de priorité** – La LEFP et le REFP régissent les nominations aux postes de la fonction publique. Ceux-ci contiennent des dispositions spéciales qui confèrent à certaines catégories de personnes répondant à des conditions particulières un droit de priorité de nomination. Ces droits sont en vigueur pour des durées précises.
- 4.17 Les droits de priorité de nomination aident les personnes à traverser des périodes de transition professionnelle causées par divers facteurs qui touchent leur vie personnelle ou professionnelle, comme la réduction de l'effectif, les handicaps, le retour d'un congé prolongé ou la réinstallation du conjoint.

- 4.7 En vue de faciliter l'utilisation efficace et la gestion ministérielle des postes de sous-ministre adjoint (SMA) aux niveaux EX-4 et EX-5, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) permet aux SMA de continuer de recevoir le traitement qu'ils recevaient dans le cadre du poste qu'ils occupaient avant d'être nommés à un autre poste de niveau inférieur ou supérieur. Grâce à cette disposition, les fonctionnaires de niveau EX-4 peuvent être nommés à des postes de EX-5 sans recevoir de rémunération intermédiaire (sous-classement), les fonctionnaires de niveau EX-4 peuvent être nommés à des postes de EX-3 sans subir de perte de rémunération (surclassement), et les fonctionnaires de niveau EX-5 peuvent être nommés à des postes de EX-4 sans perte de rémunération (surclassement).
- 4.8 Avant l'entrée en vigueur de la LEFP et du REFP actuels en 2005, la CFP a mené des consultations auprès des intervenants au sujet de l'utilité de maintenir cette disposition, dans un contexte où les administrateurs généraux devaient se voir déléguer les pouvoirs de gestion de l'effectif de la direction. Les administrateurs généraux ont indiqué que le *Règlement* leur fournissait une latitude supplémentaire quant à la gestion des postes de SMA à l'échelle ministérielle, de sorte que la CFP a conservé cette disposition dans le REFP.
- 4.9 Le 16 juillet 2007, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé une directive de mutation spéciale visant les cadres de direction, laquelle permet aux administrateurs généraux de muter tout cadre de direction à un poste qui n'a pas été classifié ou qui a été classifié à un niveau inférieur, pour une durée pouvant aller jusqu'à trois ans, sans qu'il ne subisse de perte de salaire. La CFP a procédé à une consultation auprès des intervenants afin de déterminer l'incidence du programme de mutation spéciale des cadres de direction, et s'il y a lieu d'adopter une disposition permanente permettant le surclassement. La CFP en a conclu que cette disposition du REFP devait être maintenue.
- 4.10 **Règlement des questions relatives aux nominations en vertu de la LEFP** – L'objectif de la LEFP est de faire en sorte que les questions relatives à la dotation soient réglées de façon efficace et en temps opportun. À cet égard, la *Loi* prévoit plusieurs possibilités, notamment les discussions informelles, les enquêtes menées par les administrateurs généraux et par la CFP, et les mécanismes de recours auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TFP).
- 4.11 L'exigence de la LEFP selon laquelle les fonctionnaires doivent avoir la possibilité de participer à une discussion informelle favorise la transparence en encourageant les conversations entre fonctionnaires et membres du personnel.

L'exigence de la LEFP selon laquelle les fonctionnaires doivent avoir la possibilité de participer à une discussion informelle favorise la transparence en encourageant les conversations entre fonctionnaires et membres du personnel.

s'effectuer. Au départ, la CFP a établi des lignes directrices visant à garantir que les nominations au groupe de la direction respectent les valeurs fondamentales, comme le mérite et l'impartialité, et les valeurs directrices, telles l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité.

■ En décembre 2006, la CFP a modifié ses lignes directrices en matière d'évaluation pour permettre des dérogations aux exigences relatives à l'évaluation des membres du groupe de la direction (EX), en ce qui a trait à l'entrevue et à la vérification structurées des références, au cas par cas, sous réserve de l'approbation de la CFP. Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a approuvé 42 demandes visant ce type de dérogations. La plupart (29 ou 69 %) des dérogations approuvées visaient des nominations intermédiaires pour une durée supérieure à quatre mois. En général, la méthode de substitution approuvée pour ces cas, consistait en une évaluation écrite, signée par le gestionnaire d'embauche, qui permettait de mesurer les qualifications pertinentes pour le poste.

■ Par la suite, la CFP a de nouveau modifié les lignes directrices en matière d'évaluation, en avril 2008, afin d'y ajouter la possibilité d'utiliser une évaluation écrite comme solution de substitution acceptable à l'entrevue structurée et à la vérification des références pour toutes les nominations intermédiaires au groupe de la direction d'une durée de quatre mois et plus. Pour ce faire, il n'est plus nécessaire d'obtenir l'approbation de la CFP. Grâce à cette modification, le processus est plus souple et contribue à éliminer les retards auparavant causés par l'exigence d'obtenir l'approbation de la CFP avant de faire appel à cette méthode d'évaluation.

■ La CFP a également modifié les lignes directrices en matière d'évaluation pour clarifier la composition des comités d'évaluation des cadres de direction. D'autres parties peuvent également y participer, le cas échéant, pour assurer une évaluation complète. Cette modification a été apportée à la suite de consultations menées auprès d'intervenants, selon lesquels la participation active des spécialistes des RH et d'autres personnes compétentes à des comités d'évaluation de cadres de direction faisait l'objet d'une restriction induite. Les employés titulaires, les spécialistes des RH, les psychologues et autres spécialistes qui possèdent une connaissance approfondie des exigences du poste peuvent apporter une contribution précieuse aux délibérations du comité. Il s'agit là d'une façon de favoriser la prise de décisions éclairées en matière de nominations, fondées sur les valeurs, et conformes aux exigences de la LEFP et des lignes directrices de la CFP. Les comités doivent être composés d'au moins deux membres occupant un poste supérieur au niveau du poste à doter, ou l'équivalent.

d'attente pour ce qui est de l'administration des tests d'interaction orale de l'ELES et, par le fait même, d'améliorer l'efficacité des processus de nomination à l'échelle de toute la fonction publique fédérale.

Mécanisme d'intégration des étudiants – Ce mécanisme permet l'embauche à la fonction publique fédérale d'étudiants diplômés. Les mécanismes d'intégration visent les étudiants qui ont participé au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFTE), au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (programme Coop) ou au Programme des adjoins de recherche (PAR). Conformément aux politiques ministérielles, les administrateurs généraux peuvent utiliser les mécanismes d'intégration des étudiants pour leur permettre de postuler dans le cadre de processus de nomination internes annoncés, ou encore, peuvent les nommer par l'entremise de processus de nomination externes non annoncés.

■ Dans le cadre d'une étude publiée récemment par la CFP, intitulée « Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique », nous avons examiné si les participants au PFTE et au programme Coop avaient ensuite été nommés à la fonction publique. À la lumière d'une analyse des données relatives aux étudiants employés d'avril 1997 à mars 2005, nous avons constaté que 23 % de ces étudiants avaient été nommés à un poste pour une durée déterminée ou une période indéterminée en date du 31 mars 2008. Parmi ceux-ci, une certaine proportion aurait été nommée par l'entremise du mécanisme d'intégration des étudiants. La CFP a mené des consultations visant à trouver la meilleure façon de faire en sorte que ces nominations respectent les valeurs de nomination. En particulier, la CFP révisera l'annonce relative au PFTE, afin d'accroître la transparence. Les postulants seront en outre informés que leur participation au programme et l'obtention subséquente d'un diplôme dans leur domaine d'études peuvent mener à une nomination à la fonction publique, pour une période indéterminée. Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP examinera les mécanismes d'intégration des étudiants à la lumière des résultats de la vérification pangouvernementale sur le PFTE.

4.6 Importance de doter les postes du groupe de la direction de façon

appropriée – En vertu de la LEFP, la CFP a délégué au maximum ses pouvoirs de nomination, y compris les pouvoirs relatifs à la nomination des cadres de direction, aux ministères et organismes. Bien qu'elle ait accordé aux administrateurs généraux le pouvoir d'effectuer des nominations internes et externes au groupe de la direction, comme cette délégation de pouvoirs était nouvelle, la CFP a également imposé un certain nombre d'exigences quant à la façon dont la dotation des postes du groupe de la direction devrait

... nous avons constaté que 23 % de ces étudiants avaient été nommés à un poste de durée déterminée ou pour une période indéterminée en date du 31 mars 2008.

Révision de la gamme de politiques – La CFP a surveillé les divers aspects de son Cadre de nomination et sollicité des avis afin d'y apporter des améliorations. À la lumière des constatations découlant de l'expérience pratique de l'application de la LEFP, nous avons ciblé quatre domaines susceptibles d'améliorations :

- **Discussion informelle** – Il s'agit là d'un aspect essentiel du mécanisme de recours. La discussion informelle permet de corriger les erreurs avant la fin d'un processus. Les ministères et organismes ont exprimé des préoccupations au sujet de candidats qui demandent un grand nombre de discussions informelles, parfois après les nominations. Cet aspect est particulièrement préoccupant dans le cas des processus de dotation collective, étant donné que chaque nouvelle nomination effectuée à partir d'un bassin de candidatures peut entraîner de nombreuses demandes de discussion informelle.

- La CFP a procédé à une révision provisoire des lignes directrices relatives aux discussions informelles. Des modifications ont notamment été apportées en ce qui a trait à l'établissement d'échéances, aux critères relatifs à la tenue de discussions supplémentaires et à la possibilité d'organiser des discussions de groupe pour traiter des questions communes qui surviennent dans le cadre des processus de dotation collective. Des consultations seront menées au cours de l'exercice 2008-2009.

- **Notification** – Nous avons également constaté un problème relatif aux lignes directrices en matière de notification dans le contexte de la dotation collective. Même lorsqu'ils voient leur candidature éliminée dès le départ, les candidats non retenus doivent recevoir une notification pour chaque nomination effectuée à partir du bassin, ce qui peut entraîner de nombreuses notifications relatives aux nominations tout au long de la durée de vie du bassin de candidatures. Il serait plus efficace de permettre la tenue de discussions informelles et l'utilisation de mécanismes de recours au moment de la création du bassin en vue de régler tous les problèmes à cet égard, plutôt que d'attendre que plusieurs nominations aient été faites. La CFP élaborera un décret d'exclusion afin d'établir des exigences plus efficaces en matière de notification dans le cadre des processus de dotation collective.

- **Lignes directrices en matière d'évaluation** – La CFP a modifié les lignes directrices en matière d'évaluation afin que celles-ci précisent que les tests d'interaction orale de l'évaluation de langue seconde (ELS) soient administrés par des évaluateurs certifiés de la CFP pour évaluer l'interaction orale de la langue seconde, afin que ces évaluations soient réputées avoir été menées par la CFP. Cette modification permet aux ministères et organismes qui mènent des tests d'ELS, et qui disposent de leurs propres évaluateurs d'interaction orale, d'offrir ces services à d'autres organisations. De plus, elle permettra de réduire les délais

4 Orientations stratégiques en matière de dotation

4.1 En 2006-2007, la Commission de la fonction publique (CCFP) avait remarqué que la collectivité des ressources humaines (RH) faisait face à des défis considérables et n'avait pas la capacité voulue pour fournir les services et le soutien requis aux gestionnaires, lesquels devaient s'acquitter de nouvelles responsabilités en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Au cours de l'exercice 2007-2008, des commentateurs ont également été formés dans le cadre de divers comités formés d'administrateurs généraux et de forums de gestionnaires, commentateurs selon lesquels la collectivité des gestionnaires en particulier éprouvait certaines difficultés à mettre en œuvre le nouveau régime de dotation. C'est pourquoi, en 2007-2008, la CFP a continué de déployer des efforts considérables pour offrir du soutien aux gestionnaires, à l'appui de la collectivité des RH, afin de les aider à accomplir leurs tâches particulières. La CFP a donc pris des mesures dans un certain nombre de domaines.

4.2

Appui aux organisations – En collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, la CFP a présenté une série d'ateliers à l'échelle du pays. Parmi les sujets abordés, mentionnons les mesures d'assouplissement contenues dans la LEFP, les discussions informelles, les processus de dotation collective et les voies de recours en matière de dotation. Environ 2 000 gestionnaires et spécialistes des RH ont assisté à ces ateliers.

4.3

En outre, 55 autres séances d'information ont été offertes aux spécialistes des RH et aux gestionnaires subdélegués. L'objectif visé était de leur permettre de mieux comprendre les divers aspects de la LEFP et du Cadre de nomination de la CFP, et d'acquiescer des connaissances pratiques sur ces sujets. Près de 1 600 employés ont assisté à des séances portant sur les critères de mérite, la zone de sélection et la mobilité, la dotation collective et les demandes de mise en candidature à des élections.

4.4

La CFP a également collaboré étroitement, de façon continue, avec le Conseil des ressources humaines ainsi qu'avec les conseils national et régionaux afin de partager des renseignements et de fournir des précisions sur les lignes directrices et les exigences de la CFP. Cette dernière a également fourni des avis quotidiens aux organisations, souvent en réponse aux questions qui lui étaient posées au sujet des mesures d'assouplissement et des possibilités qu'offre la LEFP. Enfin, la CFP a aussi fourni un soutien au grand public en répondant à des demandes d'information provenant de la population canadienne au sujet des pratiques d'embauche au gouvernement fédéral et des programmes de recrutement, par l'entremise du site Web de la CFP (www.emplois.gc.ca).

...la CFP a
continuée de déployer
des efforts considérables
pour offrir du soutien
aux gestionnaires,
à l'appui de la
collectivité des RH...

Orientations stratégiques en matière de dotation

Chapitre 4



3.25 **Enquêtes au sujet des activités politiques, aux termes de l'article 118 de la LEFP** – Les situations qui s'apparentent à des activités politiques irrégulières font l'objet d'enquêtes en vertu de l'article 118 de la LEFP. En 2007-2008, la CFP a mené 20 enquêtes concernant des allégations d'activités politiques irrégulières; de ce nombre : 19 allégations provenaient de la CFP, et une provenait d'une source externe. Au cours de cette période, la CFP a mené à terme 17 enquêtes. Dans 16 cas, les résultats ont indiqué que les fonctionnaires visés s'étaient livrés à des activités politiques irrégulières allant à l'encontre des exigences de la LEFP, tandis que, dans l'autre cas, l'allégation d'activité politique irrégulière était non fondée.

3.26 L'exigence selon laquelle les fonctionnaires doivent demander la permission de la CFP avant d'annoncer leur candidature à des élections municipales date du 31 décembre 2005. Il est important que les fonctionnaires soient au fait de cette exigence. À l'annexe 3B figure un résumé de 10 enquêtes relatives à la participation de fonctionnaires fédéraux à des activités politiques irrégulières à l'échelle municipale. La CFP a pris des mesures correctives à cet égard, qui allaient d'un avis aux fonctionnaires pour les informer de leur non conformité par rapport à la LEFP et d'un rappel de leurs obligations, jusqu'à des réprimandes écrites, en passant par le fait d'exiger de l'organisation qu'elle communique clairement les renseignements concernant les activités politiques aux membres de son personnel.

3.27 **Nécessité d'améliorer la communication** – Malgré les efforts déployés par la CFP et les organisations sur le plan de la communication, il importe que les fonctionnaires souhaitant participer à des activités politiques soient mieux informés et qu'ils comprennent mieux les exigences à cet égard. En particulier, il faut s'assurer qu'ils connaissent la nouvelle exigence législative selon laquelle ils doivent obtenir la permission de la CFP avant de se porter candidat à des élections municipales ou de le devenir. Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle le 31 décembre 2005, la CFP n'assumait aucune responsabilité envers les fonctionnaires qui se portaient candidats à des élections municipales.

3.28 Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP mènera sur ses initiatives actuelles en matière de communication pour fournir une orientation aux organisations et fonctionnaires concernant les exigences du régime actuel en matière d'activités politiques. Les activités de communication existantes, comme les séances d'information à l'intention des fonctionnaires et des représentants désignés des organisations qui renseignent le personnel, de même que l'envoi de rappels aux organisations concernant les élections à venir, se poursuivront. Toutefois, il faut instaurer une démarche de communication à volets multiples qui permettra de joindre les fonctionnaires ayant un accès limité aux messages électroniques ou n'y ayant pas accès. En élargissant sa démarche de communication, la CFP s'assurera que les fonctionnaires sont bien au fait de leurs droits et obligations, et sera ainsi en meilleure position pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique.

- 3.21 Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a reçu 21 des 45 nouvelles demandes de candidatures (47 %) dans un délai de moins de 30 jours, contrairement à ce qui est prévu dans le *Règlement*. Même si la CFP ne disposait pas de la période complète de 30 jours, elle a été en mesure de rendre une décision avant la date demandée dans 16 des 21 cas (76 %), étant donné qu'elle avait eu suffisamment de temps pour obtenir et examiner les documents et renseignements relatifs à la mise en candidature.
- 3.22 **Modification de la méthode de surveillance** – Dans le cadre de l'élaboration du nouveau régime relatif aux activités politiques, la CFP avait ciblé trois domaines clés qui devaient être du ressort des organisations quant à la protection de l'impartialité politique de la fonction publique. En 2006-2007, les organisations avaient présenté un compte rendu de leurs efforts dans les domaines clés de la gouvernance, de la communication et du contrôle. En 2007-2008, la CFP a fourni une rétroaction aux administrateurs généraux concernant ces initiatives ministérielles.
- 3.23 Dans l'ensemble, les organisations répondaient aux attentes de la CFP. Toutefois, dans le cas de 10 organisations, la CFP a recommandé que la communication interne soit améliorée, et elle a par la suite confirmé que ces organisations avaient donné suite à toutes les recommandations.
- 3.24 En 2007-2008, la CFP a également commencé à examiner sa méthode de surveillance des activités politiques afin d'axer davantage celle-ci sur les résultats et de se concentrer sur les éléments qui présentent un risque élevé sur le plan de l'impartialité de la fonction publique. La CFP surveille les élections en général, ce qui comprend une surveillance active des permissions accordées pour les candidatures à des élections et des conditions rattachées aux élections municipales. La CFP surveille également les permissions accordées et les conditions imposées en ce qui a trait aux candidatures à des élections fédérales, provinciales et territoriales.

Les nouvelles
demandes de
candidatures à des
élections municipales
représentent une fois
de plus la majorité
de toutes les
demandes de
candidatures reçues...

- 3.18 Les nouvelles demandes de candidatures à des élections municipales représentaient une fois de plus la majorité de toutes les demandes de candidatures reçues (29 demandes sur 45, ou 64 %) au cours de l'exercice. Tous les fonctionnaires ayant présenté une demande de candidatures à des élections municipales ont obtenu une permission non conditionnelle à la prise d'un CSS, advenant le cas où ils seraient élus. Il s'agit là d'une augmentation par rapport à l'exercice précédent, où 64 % des demandes de candidatures à des élections municipales avaient été accordées de façon non conditionnelle à la prise d'un CSS.
- 3.19 Bien que le nombre total de demandes de candidatures ait diminué au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a été amenée à examiner des situations plus complexes que l'année financière précédente. En voici quelques exemples :
- Collaborer avec des organisations afin de cibler les arrangements appropriés sur le plan opérationnel lorsqu'il y a des préoccupations au sujet de la nature du travail ou des fonctions précises d'un fonctionnaire. Selon le type d'élections, ces arrangements peuvent être nécessaires pour toute la durée ou une partie de la période préélectorale ou électorale. Si le fonctionnaire n'est pas élu, les dispositions sur le plan opérationnel peuvent se poursuivre à son retour au travail pour une période minimale d'un an. Ces dispositions doivent également s'appliquer s'il a été élu à une charge municipale et qu'il continue de travailler à titre de fonctionnaire.
 - Définir, dans le cadre d'une campagne électorale, les activités qui exigeraient qu'un fonctionnaire prenne un CSS, avant ou pendant la période électorale, s'il souhaite se livrer à ce type d'activités.
 - Examiner la situation de fonctionnaires qui ont obtenu la permission de se porter candidats mais qui, avant ou pendant la période électorale, ont vu leurs fonctions modifiées, par exemple en raison de l'affectation de nouvelles tâches ou de l'exercice de fonctions de plus haut niveau. Nous avons également eu à examiner la situation d'un fonctionnaire qui avait obtenu la permission de se porter candidat, qui a été élu à une charge municipale et qui, par la suite, a changé de fonctions. La CFP se réserve le droit de reconsidérer la permission accordée ou les conditions s'y rattachant, à la lumière de tout changement.
- 3.20 Conformément aux responsabilités qui lui incombent selon la Loi, la CFP doit assurer un équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et le principe de l'impartialité de la fonction publique, lorsqu'elle examine les demandes de candidatures. Pour atteindre cet équilibre, elle tient compte de facteurs comme le type d'élections, la nature des fonctions du fonctionnaire, et le niveau et la visibilité de son poste. Pour rendre une décision à cet égard, la CFP doit obtenir des renseignements

NOUVELLES DEMANDES DE CANDIDATURES REÇUES EN 2007-2008

Il y opposer – les fonctionnaires ne sont pas tenus de demander la permission à la CFP ni à leur organisation. Toutefois, avant de prendre part à des activités de cet ordre, ils doivent s'assurer que celles-ci ne porteront pas atteinte ou ne sembleront pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique. La CFP fournit une assistance continue et des outils (notamment un questionnaire d'autoévaluation, une foire aux questions et un document d'orientation) pour aider les fonctionnaires à prendre des décisions raisonnables au sujet de leur participation à des activités politiques. Il convient de noter que, conformément à la LEFP, la participation politique des administrateurs généraux se limite au vote.

- 3.9 La LEFP définit les activités politiques comme suit :
- toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer;
 - toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer;
 - le fait de se porter candidat à des élections ou de le devenir, avant ou pendant la période électorale.
- 3.10 La CFP joue un rôle prépondérant dans le maintien de l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires qui souhaitent se porter candidats ou le devenir dans le cadre d'élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales doivent d'abord obtenir la permission de la CFP et un congé sans solde (CSS), le cas échéant, avant d'annoncer leur candidature et d'entreprendre des activités à cet égard.
- 3.11 Pour ce qui est des élections fédérales, provinciales et territoriales, dès le début de la période électorale, le fonctionnaire doit être en CSS approuvé par la CFP. S'il est élu, il perd son statut de fonctionnaire. S'il y a des préoccupations au sujet de l'impartialité réelle ou perçue de la fonction publique, la CFP peut rendre la permission conditionnelle au fait que le fonctionnaire prenne un CSS avant le début de la période électorale. S'il est impossible d'atténuer le risque au moyen de la prise d'un CSS ou d'autres arrangements opérationnels avec le ministère ou l'organisme, la CFP peut rejeter la demande.
- 3.12 Dans le cas des élections municipales, s'il y a des préoccupations au sujet de l'impartialité réelle ou perçue de la fonction publique, la CFP peut assujettir l'octroi de sa permission à la prise par le fonctionnaire d'un CSS :
- avant la période électorale;
 - pendant la période électorale;
 - pour toute la durée de son mandat à titre d'élu.
- 3.13 La permission peut également être conditionnelle à la perte de sa qualité de fonctionnaire advenant que celui-ci soit élu. S'il est impossible d'atténuer le risque au moyen de la prise d'un CSS ou d'arrangements opérationnels avec le ministère ou l'organisme, la CFP peut imposer cette condition.
- 3.14 Chaque demande de permission est examinée et évaluée en fonction de son bien-fondé, au cas par cas.
- 3.15 En ce qui a trait aux activités politiques qui ne sont pas liées à une mise en candidature – toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer et toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour

de la fonction publique » (décision Osborne, p. 97). Entre-temps, avant l'adoption de la LEFP actuelle, les activités politiques autres que la mise en candidature à une élection ont fait l'objet d'une surveillance sur le plan du devoir de loyauté envers la Couronne et de la neutralité politique, sans qu'il existe de législation officielle à cet égard.

3.5

Par suite de cette décision, on a intégré dans la LEFP actuelle, entrée en vigueur le 31 décembre 2005, de nouvelles dispositions régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce régime vise un équilibre entre les droits des fonctionnaires et le principe de l'impartialité de la fonction publique. La Loi permet aux fonctionnaires de se livrer à des activités politiques, dans la mesure où celles-ci ne portent pas atteinte ou ne semblent pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale. Le nouveau régime a également été élargi pour s'appliquer également aux élections municipales. La participation politique des administrateurs généraux à la vie politique se limite toutefois au vote. La CFP est chargée de surveiller la participation des fonctionnaires à des activités politiques, ce qui comprend l'octroi de permissions et congés pour la mise en candidature, la formulation d'avis sur les activités politiques et la conduite d'enquêtes portant sur des allégations d'activités politiques irrégulières par des fonctionnaires et des administrateurs généraux.

3.6

Les dispositions de la LEFP régissant les nominations internes et externes à la fonction publique ainsi que les activités politiques des fonctionnaires visent la protection de l'impartialité de la fonction publique. Outre ces fondements, il existe d'autres documents, comme le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* qui guident le travail des fonctionnaires ainsi que leurs liens avec les élus.

3.7

Grâce à son impartialité politique, la fonction publique fédérale appuie la gouvernance démocratique au Canada, ce dont les fonctionnaires peuvent être fiers.

3.8

Activités politiques – La partie 7 de la LEFP prévoit un régime qui encadre les activités politiques des fonctionnaires. Celui-ci témoigne de la nécessité d'établir un équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et le principe de l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires peuvent donc se livrer à des activités politiques, dans la mesure où celles-ci ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

Grâce à son impartialité politique, la fonction publique fédérale appuie la gouvernance démocratique au Canada, ce dont les fonctionnaires peuvent être fiers.



3 Impartialité

- 3.1 **Impartialité** – L'impartialité politique est une valeur fondamentale qui caractérise la fonction publique fédérale. Une fonction publique impartiale contribue au succès d'un gouvernement démocratique responsable :
- en veillant à ce que les ministres puissent se fonder sur des conseils objectifs pour établir des politiques et programmes qui répondent aux besoins de la population canadienne;
 - en communiquant l'information dont les ministres ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations redditionnelles envers le Parlement et la population canadienne;
 - en assurant une transition conforme à la loi et à la Constitution lorsque les processus démocratiques donnent lieu à la mise en place de nouvelles administrations.
- 3.2 L'impartialité est une tradition depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. Depuis, le Parlement, les différents gouvernements et la bureaucratie se sont assurés d'établir une fonction publique impartiale fondée sur le mérite.
- 3.3 Lorsque le principe du mérite a été adopté il y a 100 ans, les fonctionnaires n'avaient pas le droit de se livrer à des activités politiques. Au fur et à mesure qu'une culture de l'impartialité et de la neutralité politique s'implantait dans la fonction publique, les interdictions complètes de se livrer à des activités politiques ont graduellement été levées. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) de 1967 maintenait l'interdiction à l'égard des activités politiques, mais indiquait que les fonctionnaires ne contrevenaient pas à la *Loi* lorsqu'ils faisaient des dons à des partis politiques ou assistaient à une réunion politique. La *Loi* permettait également aux fonctionnaires de se porter candidats à une élection, après avoir obtenu la permission de la Commission de la fonction publique (CFP).
- 3.4 En 1991, une affaire connue sous le nom de *Osborne c. Canada* (*Conseil du Trésor*) [1991] 2 R.C.S. 69 allait changer résolument la situation

des fonctionnaires souhaitant se livrer à des activités politiques. Dans le cadre de cette affaire, un groupe de fonctionnaires a contesté l'interdiction de participer à des activités politiques en affirmant que celle-ci violait leurs droits en vertu de la *Charte canadienne des droits et libertés*. La majorité des juges de la Cour suprême du Canada a déterminé que cette contestation était fondée et annule la disposition de l'ancienne LEFP qui interdisait aux fonctionnaires de travailler pour ou contre un candidat ou un parti politique, sauf en ce qui a trait aux administrateurs généraux. La Cour a réitéré la légitimité des objectifs de l'État visant à préserver « la neutralité de la fonction publique dans la mesure qui s'impose pour s'assurer de sa loyauté envers le gouvernement du Canada et, partant, de l'utilité des fonctionnaires au sein

L'impartialité est une tradition depuis l'adoption du principe du mérite en 1908.

Impartialité

Chapitre 3



et d'envisager l'avenir avec la certitude que les Canadiens continueront de bénéficier d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative, qui est vouée à l'excellence et en mesure d'offrir des services dans les deux langues officielles.

Présence à l'échelle internationale –

Compte tenu de sa réputation en matière de saine gouvernance, et de la renommée dont jouit sa fonction publique, le Canada accueille régulièrement des délégations étrangères désireuses d'obtenir des renseignements et de l'aide auprès des ministères et organismes fédéraux.

2.5

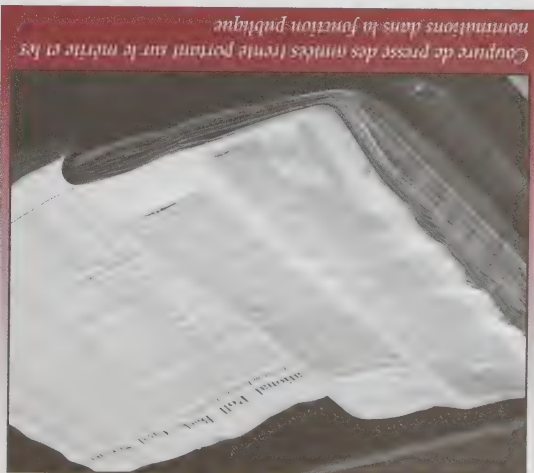
Même si le fait de disposer d'une fonction publique professionnelle, impartiale et dotée selon le principe du mérite peut sembler aller de soi au Canada, d'autres pays souhaitent réformer leur fonction publique considèrent la nôtre comme un modèle en matière de gestion des RH. À leurs yeux, il s'agit d'une référence pour mener leurs réformes, de même qu'une source d'inspiration pour ce qui est des pratiques exemplaires.

2.7

Depuis le début des années 1990, la CFP bénéficie d'une relation de collaboration avec la Chine, ce qui lui permet de mettre en commun des renseignements et de l'expertise dans le domaine de l'administration du secteur public. En novembre 2007, la présidente de la CFP et le vice-président du ministère de l'organisation centrale de la Chine ont signé un nouveau protocole d'entente (PE) visant la poursuite et l'accroissement des échanges et de la collaboration dans les domaines de la gestion des cadres de direction, de la gestion des RH et de l'administration publique. Ce PE a reçu l'aval du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, du Bureau du Conseil privé, de l'Agence de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada.

2.8

Le Canada s'est forgé la réputation de disposer de l'une des meilleures fonctions publiques du monde entier. La CFP fournit d'ailleurs des avis sur des questions relatives à la dotation et à la gouvernance de l'administration publique à divers pays qui la consultent. En diffusant nos pratiques exemplaires et nos politiques à d'autres pays, nous sommes aussi à même d'améliorer nos systèmes existants en matière d'administration publique. Finalement, le fait d'aider d'autres pays nous permet, par la même occasion, d'en apprendre davantage sur nous-mêmes et de reconnaître que notre fonction publique est un atout de très grande valeur.



Édifice Trafalgar, Ottawa, 1910
Premier emplacement de la Commission
du service civil du Canada

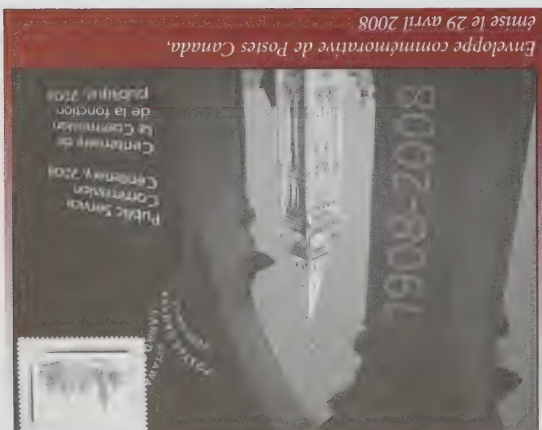


2.4 La Commission fait la promotion des valeurs que sont le mérite et l'impartialité depuis 100 ans. Le centenaire de la CFP nous donne l'occasion d'être fiers de son passé, de l'indépendance de la CFP, garantie par la Loi, a permis à cette dernière de réaliser son mandat particulier, soit la protection du mérite et de l'impartialité.

2.3 Deux universitaires de renom dans le domaine des politiques publiques, soit Ken Rasmussen, directeur, Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy, Université de Regina, et Luc Jullien, directeur, École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa, ont publié à la fin du mois d'août un ouvrage intitulé *A la défense d'un idéal contesté : le mérite et la Commission de la fonction publique du Canada, de 1908 à 2008*. Ce livre présente l'histoire de la CFP au cours du siècle dernier ainsi que les diverses réformes et transformations de la fonction publique qui se sont répercutées sur son rôle. On y explique également comment l'indépendance de la CFP, garantie par la Loi, a permis à cette dernière de réaliser son mandat particulier, soit la protection du mérite et de l'impartialité.

Les 23 et 24 août 2008, la CFP a organisé *Profession en perspective*, à Québec. La rencontre, axée sur le thème « Travailler à la fonction publique en 2025 », a réuni plus de 20 représentants de divers pays, spécialistes dans les domaines de la gestion et du perfectionnement des cadres supérieurs. Elle leur a ainsi permis de discuter de questions relatives aux ressources humaines (RH) qui touchent les administrations publiques partout dans le monde, et d'examiner des solutions innovatrices pour les régler.

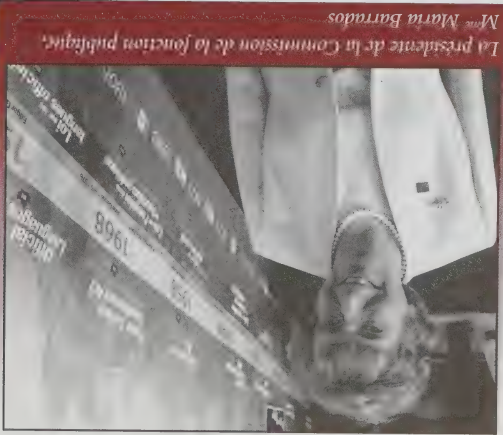
■ Les 23 et 24 août 2008, la CFP a également lancé, Postes Canada a également lancé, le 29 avril 2008, une enveloppe commémorative pour souligner le centenaire de la CFP. L'enveloppe et le Timbre photo^{MC} montrent des images passées et actuelles des édifices du Parlement – symboles de l'origine de la Commission, grandement sur le favoritisme politique à un système impartial de nomination fondé sur le mérite. Cette exposition virtuelle est accessible sur notre site Web.



2 100 ans de protection du mérite et de l'impartialité

2.1

Centenaire de la CFP – Tout au long de l'année 2008, la Commission de la fonction publique (CFP) célébrera ses 100 ans consacrés à la protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique canadienne, de même que la création de la Commission du service civil. Lorsque le Parlement a adopté la Loi de 1908 modifiant la Loi du service



civil, établissant ainsi une Commission du service civil permanente, son objectif était de créer une fonction publique au sein de laquelle l'embauche et la promotion seraient fondées sur le mérite et qui serait exempte de favoritisme politique. La Commission a subi de nombreux changements depuis 1908, notamment un changement de nom en 1967 pour devenir la Commission de la fonction publique. Son mandat fondamental est toutefois demeuré le même, soit la protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique fédérale. La fonction publique professionnelle que nous connaissons aujourd'hui n'aurait jamais pu évoluer sans un engagement inébranlable à l'égard de ces deux valeurs fondamentales. Cette institution a joué un rôle essentiel dans l'établissement de la fonction publique professionnelle et moderne d'aujourd'hui.

2.2

En 2008, la CFP célèbre son centenaire en organisant diverses activités.



■ En collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada, la CFP a organisé en avril 2008 une exposition historique pour souligner un siècle d'efforts à bâtir une fonction publique moderne. Grâce à des photographies et à des documents, les visiteurs peuvent constater l'évolution qui a marqué la fonction publique au cours du siècle dernier, dans un contexte où elle est passée d'un système qui reposait

100 ans de protection
du mérite et de
l'impartialité

Chapitre 2



1.53 Pour pouvoir faire face aux enjeux qui surgissent et collaborer avec d'autres ordres de gouvernement et diverses organisations des secteurs public et privé, la fonction publique fédérale doit demeurer souple. En outre, ses structures organisationnelles et les outils qu'elle utilise aux fins du recrutement, de l'évaluation et du perfectionnement des compétences des fonctionnaires devront être flexibles pour qu'elle continue de s'adapter tout en respectant les valeurs de la LEFP. Il faudra notamment veiller à ce que la fonction publique possède une diversité de compétences, qu'elle soit représentative de la population qu'elle sert et qu'elle demeure un employeur de choix.

1.54 Dans certaines études, dont le rapport du Forum des politiques publiques intitulé *La Fonction publique du Canada au XXI^e siècle – Destination : l'excellence*, il est recommandé de créer davantage d'employeurs et d'organismes distincts pour favoriser la souplesse et améliorer la responsabilisation, afin de constituer la culture organisationnelle voulue pour faire face à la réforme de la fonction publique. Au milieu des années 1990, nous avons assisté à la transformation de sections importantes de la fonction publique, qui se sont retirées du cadre législatif de leur organisation pour adopter le statut d'employeur distinct. Cela s'est toutefois produit avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, et l'exercice visait essentiellement à fournir un cadre plus souple et efficient pour l'embauche. La Commission estime que la LEFP constitue aujourd'hui un fondement utile pour la transformation du système de dotation fédéral et qu'elle offre un cadre uniforme dans l'ensemble de la fonction publique. En effet, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), créée en tant qu'organisme distinct en 1997, a récemment cherché à réintégrer la fonction publique assujettie à la LEFP. À la demande de l'ACIA, la CFP a approuvé la possibilité que les employés de l'ACIA soient mutés dans des postes assujettis à la LEFP. Cela a été possible parce que le programme de dotation de l'ACIA a toujours respecté les valeurs de la LEFP.

1.55 Les valeurs que représentent le mérite et l'impartialité ont permis d'orienter la fonction publique du Canada au fil du siècle de changements. Ils demeureront une base durable et une assise solide de la fonction publique fédérale dans l'avenir, de sorte à lui permettre de toujours relever les défis qui se dressent devant la population canadienne.

Les valeurs que
représentent le mérite
et l'impartialité...
demeureront une base
durable et une assise
solide de la fonction
publique fédérale
dans l'avenir...

...la LEFP constitue
aujourd'hui un
fondement utile pour
la transformation
du système de dotation
fédéral et...
offre un cadre uniforme
dans l'ensemble de la
fonction publique.

Regard vers l'avenir

- 1.50 La CFP demeure résolue à remplir son mandat qui consiste à veiller à ce que la fonction publique soit impartiale et fondée sur le mérite. Suivant les recommandations du Parlement, la CFP administre un système de délégation des pouvoirs prévoyant de la surveillance, des services de soutien et un appui stratégique. Ses programmes comprennent de nombreux éléments qui se retrouvent dans des programmes délégués autoréglementés : élaboration des politiques, enseignement, animation, vérifications et enquêtes, analyse de paramètres et production de rapports. Vu l'élargissement de nos pouvoirs en recouvrement des coûts qui nous permet d'offrir les services nécessaires, nous estimons avoir atteint un bon équilibre entre les services, la surveillance et le soutien stratégique. Nous continuerons de faire rapport au Parlement de nos dépenses et de notre rendement au moyen de nos documents budgétaires.
- 1.51 De nombreuses personnes choisissent de faire carrière à la fonction publique fédérale parce qu'elles y trouvent la possibilité de vivre toute une gamme d'expériences intéressantes et d'avoir l'occasion de servir les Canadiens. L'un des éléments clés du travail de la fonction publique consiste toutefois en la capacité de servir le gouvernement du Canada de façon loyale et impartiale, peu importe le parti politique au pouvoir. Tous les fonctionnaires doivent comprendre qu'ils travaillent au sein d'une fonction publique reconnue pour son excellence. Il va donc de soi que l'on s'attend à ce qu'ils adoptent un ensemble de valeurs et de règles d'éthique uniques à la fonction publique canadienne.
- 1.52 Au cours des prochaines années, on peut s'attendre à ce que les enjeux deviennent de plus en plus complexes et à ce que le rythme des changements s'accélère. Les exigences relatives à l'engagement des citoyens, l'évolution vers une économie du savoir, les progrès technologiques touchant les communications et la prestation des services, l'importance accrue accordée à la transparence et à la responsabilisation des fonctionnaires ainsi que le croisement des enjeux locaux et mondiaux, tous ces éléments ont une incidence sur les questions que traitent les fonctionnaires et sur la façon dont ils s'acquittent de leurs fonctions.

de travail dans la fonction publique, en vue de rationaliser les fonctions Tribunal de la dotation de la fonction publique et la Commission des relations Conseil du Trésor du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, le notamment l'Agence de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du à l'examen horizontal des fonctions de gestion de ressources humaines, judiciaires des fonds publics, la CFP a accepté, en 2007-2008, de participer Au titre de son engagement à l'égard d'une gestion et d'une administration

1.49 communications et affaires parlementaires. des priorités ainsi que ses fonctions liées aux services juridiques et aux évaluations, la surveillance des activités politiques et de l'administration de dollars pour financer ses activités liées aux études, aux vérifications et aux mandats. De 2005-2006 à 2008-2009, la CFP a réaffecté un total de 10 millions ressources à l'interne pour financer les priorités découlant de son nouveau aux nouvelles priorités. Elle a plutôt choisi de réaffecter continuellement ses n'a pas cherché à obtenir d'autre financement permanent pour donner suite publique du Canada, et à l'École de la fonction publique du Canada. La CFP fonction publique du Canada, maintenant appelée l'Agence de la fonction été transférée à la nouvelle Agence de gestion de ressources humaines de la publique, un total de 55,5 millions de dollars (38 %) du budget de la CFP a par suite de la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction la CFP a réussi à s'adapter à plusieurs modifications budgétaires. En effet, en fonction des priorités. Au cours des trois derniers exercices financiers, économies et en procédant à une réaffectation dynamique de ses ressources La CFP s'emploie toujours à stabiliser son budget en maximisant les

Financement

1.47 des élections municipales. à mieux le comprendre plus particulièrement en ce qui concerne l'inclusion L'objectif consiste à les sensibiliser davantage au régime actuel et à les aider s'est rendue compte qu'il fallait informer davantage les organisations. en vigueur du régime relatif aux activités politiques de la LEFP, la CFP Après avoir travaillé pendant deux ans avec les organisations depuis l'entrée

mesure de leur accorder sa permission. traitement de leur demande soit retardé, ou que la CFP ne soit pas en pour la présentation de leur demande de candidature risquent que le le délai de 30 jours (prévu dans le Règlement concernant les activités politiques) qui ne fournissent pas toute l'information requise et qui ne respectent pas prises avec l'organisation du fonctionnaire. Par conséquent, les fonctionnaires des questions en suspens ou pour s'informer des dispositions opérationnelles aussi que la CFP ait besoin d'assez de temps pour obtenir des précisions sur de l'employé ainsi que le niveau et la visibilité du poste de ce dernier. Il arrive

...les sensibiliser
davantage au régime
actuel et à les aider
à mieux le comprendre
plus particulièrement
en ce qui concerne
l'inclusion des élections
municipales.

Étant donné que la fonction publique connaît actuellement une période de renouvellement importante, il sera d'autant plus essentiel pour la CFP de demeurer vigilante et de veiller à ce que tous les fonctionnaires comprennent le principe de l'impartialité et y souscrivent.

Impartialité

1.42 Depuis plus de 100 ans, la CFP a pour mandat de s'assurer que les nominations et promotions au sein de la fonction publique sont exemptes de tout favoritisme politique et respectent le principe du mérite.

1.43 Deux éléments contribuent à l'impartialité d'une fonction publique. Tout d'abord, le système de dotation doit être fondé sur le mérite. Ensuite, les fonctionnaires doivent souscrire au principe de l'impartialité et chercher à le protéger. Ils doivent donc exercer leurs fonctions et organiser leurs affaires personnelles de sorte à pouvoir accomplir leurs tâches au travail de manière impartiale. La neutralité politique d'une fonction publique n'est possible que si le système de mérite a été solidement implanté, et si l'engagement professionnel à l'égard de l'impartialité est généralisé.

1.44 En 2008, la CFP a publié un document intitulé *L'impartialité de la fonction publique : un bilan*, dans lequel elle décrit l'évolution de l'impartialité dans la fonction publique, évalue la situation actuelle et se penche sur les rôles et responsabilités de divers intervenants dans le maintien d'une fonction publique impartiale. Étant donné que la fonction publique connaît actuellement une période de renouvellement important, il sera d'autant plus essentiel pour la CFP de demeurer vigilante et de veiller à ce que tous les fonctionnaires comprennent le principe de l'impartialité et y souscrivent.

1.45 **Activités politiques** – La CFP continue de recevoir un nombre important de demandes de candidatures au titre du régime actuel relatif aux activités politiques. En 2007-2008, la CFP a reçu 45 nouvelles demandes de la part de fonctionnaires qui souhaitaient se porter candidats à des élections ou le devenaient, ce qui constitue une baisse de 53 % comparativement à l'exercice financier précédent, où 95 demandes avaient été présentées. Par contre, le degré de complexité des demandes reçues lors de cet exercice était plus élevé (p. ex. il a fallu examiner la situation de fonctionnaires qui avaient reçu la permission de se porter candidats, mais dont les fonctions avaient changé avant ou pendant la période électorale).

1.46 Pour rendre une décision, la CFP doit avoir suffisamment d'information et de temps, de manière à pouvoir examiner chaque demande de candidature en fonction du mérite. Au moment de rendre sa décision, la CFP prend en compte des facteurs comme la nature des élections, la nature des fonctions

Il se peut aussi que les organisations songent à examiner la façon de mettre à profit la marge de manœuvre que confère la LEFP pour concevoir des programmes de recrutement, de promotion et de perfectionnement tournés vers l'avenir, afin de susciter l'intérêt de la nouvelle génération de fonctionnaires.

en outre observe peu de mouvement entre la région de la capitale nationale et les autres régions pendant la période visée par l'étude.

1.37 L'étude a permis de conclure que la hausse du nombre de nominations pour une période indéterminée avait une incidence sur la charge de travail des personnes responsables des RH. Cette constatation s'inscrit dans la suite logique des conclusions tirées récemment par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires dans un rapport intitulé *Payer nos employé(es) à leur juste valeur*. L'étude de la CFP sur la mobilité des fonctionnaires vient par ailleurs confirmer la nécessité de planifier les RH (y compris d'élaborer des stratégies de recrutement pour les différents groupes professionnels) tout en tenant compte de la nature et de l'ampleur des déplacements de personnel. Le détail des résultats de cette étude figure dans un rapport distinct.

Transformation des services et produits de la CFP

1.38 En 2007-2008, la CFP a poursuivi la transformation complète de ses activités dans le but d'offrir, aux organisations et gestionnaires, un centre d'expertise en dotation et en évaluation ainsi que des services en appui à leur capacité interne.

1.39 En décembre 2007, le Conseil du Trésor du Canada a autorisé la CFP à élargir son pouvoir de recouvrement des coûts. Celle-ci a donc profité de l'occasion pour proposer des moyens novateurs et efficaces de répondre aux besoins des organisations en matière de services et d'outils de dotation modernisés, partout au Canada.

1.40 Conformément aux recommandations formulées dans le deuxième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, les administrateurs généraux joueront un rôle approprié dans la gouvernance de ces services par l'entremise d'un comité consultatif. Étant liés à des domaines d'intérêt commun à tous les ministères et organismes, les services de la CFP permettent aux organisations de l'ensemble de la fonction publique de réaliser des économies d'échelle et de profiter d'un bon rapport qualité-prix.

1.41 En raison du renouvellement de la fonction publique (qui devrait se poursuivre pendant encore quelques années), il est d'autant plus essentiel que les gestionnaires aient recours à des méthodes innovatrices pour satisfaire aux exigences en matière de dotation. La participation à des processus de dotation collective, la création de bassins de candidats partiellement ou entièrement évalués, et une meilleure utilisation des outils de présélection électroniques constituent des solutions pratiques et accessibles qui peuvent aider les gestionnaires à trouver rapidement des personnes qualifiées.

La participation
à des processus de
dotation collective...
et une meilleure
utilisation des outils
de présélection
électroniques constituent
des solutions pratiques et
accessibles qui peuvent
aider les gestionnaires
à trouver rapidement
des personnes qualifiées.

...la CFP contribuera encore directement aux objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Plus particulièrement, elle aidera les organisations à recruter des diplômés, en faisant une large place aux Canadiens membres des minorités visibles...

1.36

Mobilité du personnel – Dans le *Rapport annuel 2006-2007*, la CFP

avait déterminé que le taux de mouvement au sein de la fonction publique fédérale constituait un défi à relever. Elle a entrepris une étude sur la mobilité des fonctionnaires afin de mieux comprendre les tendances observées récemment à cet égard. La mobilité s'est accrue de façon générale au cours des quatre derniers exercices financiers, passant de 30 % en 2004-2005 à 42 % en 2007-2008; cette proportion est la plus élevée enregistrée depuis 1997-1998, au chapitre des nominations pour une période indéterminée. La question de la mobilité est davantage présente chez certains groupes professionnels. Les facteurs qui influent sur la mobilité du personnel, comme la croissance, les départs à la retraite et les démissions, diffèrent selon le groupe. Chez certains groupes professionnels, on observe un déclin important du nombre médian d'années passées au même niveau avant l'obtention d'une promotion. Par ailleurs, le taux de mobilité du personnel a toujours été plus important dans la région de la capitale nationale que dans les autres régions. Nous avons

1.35

Dans le *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé fait état de la nécessité de miser sur les quatre priorités de l'exercice financier précédent. En 2008-2009, la CFP contribuera encore directement aux objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Plus particulièrement, elle aidera les organisations à recruter des diplômés, en faisant une large place aux Canadiens membres des minorités visibles pour doter des postes pour une période indéterminée. Aussi, elle renforcera « l'image de marque » de l'administration publique en mettant à l'essai, à l'échelle de la fonction publique, une nouvelle façon de présenter les salons des carrières, et élaborera un plan d'action en vue de la conception d'un site Web convivial s'adressant aux chercheurs d'emploi.

de carrière proposés. Selon les données dont la CFP disposait sur le RP, quelque 1 000 diplômés ont été embauchés en 2007-2008 grâce aux services offerts par la CFP dans le cadre du RP. La CFP a également aidé les collectivités fonctionnelles à répondre à leurs besoins en matière de renouvellement (ressources humaines et services d'information) en leur fournissant des services de recrutement, de dotation et d'évaluation. La CFP a pu réduire le temps d'attente relatif aux tests d'interaction orale dans la langue seconde. Le délai pour l'administration des tests requis aux fins de la dotation impérative ou de la formation linguistique a aussi été réduit, passant de 21 semaines au printemps 2007 à moins de 2 semaines en mars 2008.

■ En apportant des modifications à son CRGD, la CFP a pu réduire de 60 % les exigences en matière de rapports auxquelles les organisations doivent satisfaire. Maintenant, le CRGD repose davantage sur le fonds de données central de la CFP et les autoévaluations des organisations que par le passé.

En 2007, la CFP a élargi sa campagne de recrutement postsecondaire (RP) et créé un répertoire général de candidats partiellement évalués afin d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs en matière de recrutement. Au cours de l'automne 2007, plus de 21 000 diplômés ont posé leur candidature en vue d'obtenir un emploi parmi les 40 choix

En 2007, le gouvernement a fait du renouvellement de la fonction publique l'une de ses priorités. Dans le *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé a établi un plan d'action pour une fonction publique renouvelée, capable de s'adapter aux besoins en constante évolution de la population canadienne. En 2007-2008, la CFP a contribué à l'atteinte des objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier, dans les domaines du recrutement et de l'infrastructure habilitante.

- 1.34 En 2007, le gouvernement a fait du renouvellement de la fonction publique l'une de ses priorités. Dans le *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé a établi un plan d'action pour une fonction publique renouvelée, capable de s'adapter aux besoins en constante évolution de la population canadienne. En 2007-2008, la CFP a contribué à l'atteinte des objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier, dans les domaines du recrutement et de l'infrastructure habilitante.
- 1.33 Compte tenu de l'activité d'embauche accrue, la fonction publique a la possibilité de recruter des gens qui possèdent le talent dont elle a besoin pour l'avenir, et sera davantage en mesure de faire face à la concurrence des autres secteurs. Le grand nombre de demandes d'emploi reçues en 2007-2008 et le profil scolaire des postulants de l'extérieur demeurent la preuve que la fonction publique suscite l'intérêt des Canadiens de talent. Environ 66 % des postulants étaient au moins titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires ou d'un grade universitaire.
- 1.32 En 2007-2008, le renouvellement de la fonction publique du Canada s'est poursuivi. Compte tenu du départ continu de « baby boomers » et de la croissance notable de 4,1 % qu'a connue la fonction publique au cours du dernier exercice financier, l'activité d'embauche demeure considérablement à la hausse. En 2007-2008, 54 734 nouvelles personnes ont été embauchées dans la fonction publique, ce qui représente une hausse de 11,9 % par rapport à l'année financière précédente. De ce nombre, 10 579 ont été nommées pour une période indéterminée et 11 259 à un poste de durée déterminée, puis 19 296 ont obtenu un poste occasionnel et 13 600 un emploi étudiant.

Renouvellement de la fonction publique

- 1.31 Les conclusions des enquêtes portant sur les cas de fraude et les activités politiques aux échelons fédéral, provincial et territorial font l'objet d'un rapport distinct cette année.
- 1.30 La LEFP précise clairement le mandat de la CFP qui consiste à mener des enquêtes lorsque l'on soupçonne une fraude et à prendre des mesures correctives. Conformément à l'article 133 de la LEFP, les trois cas de fraude relevés ont été transférés à la GRC, dont la compétence consiste à déterminer si une enquête criminelle doit avoir lieu.

...54 734 nouvelles personnes ont été embauchées dans la fonction publique, ce qui représente une hausse de 11,9 % par rapport à l'année financière précédente.

de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et des fonctionnaires décédés dans l'exercice de leurs fonctions. Comme il a été jugé que la proposition était réalisable et utile et qu'elle était dans l'intérêt de la fonction publique, la CFP s'emploie actuellement à rédiger un document sur le droit de priorité à des nominations externes pour les conjoints survivants. Ce droit de priorité vient fort à propos puisque, désormais, il s'appliquera aussi aux conjoints des réservistes qui ont trouvé la mort en servant leur pays.

Renforcer la responsabilisation axée sur les résultats

1.27

En 2007-2008, la CFP a effectué une restructuration des exigences de son cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) afin de mettre davantage l'accent sur les résultats et les valeurs de dotation, de même que sur les principaux éléments dont il faut tenir compte pour que la LEFP soit une réussite. Avec une définition claire des attentes relatives à un système de nomination bien géré, les administrateurs généraux pourront le rendre mieux géré, les administrateurs généraux pourront surveiller le rendement de leur organisation en matière de dotation et adapter leurs stratégies et activités de dotation au besoin. Grâce à cette nouvelle façon de procéder, la CFP pourra fournir plus rapidement de la rétroaction aux organisations déléguées et présenter au Parlement des évaluations plus rigoureuses de l'intégrité générale du système de dotation. La CFP s'attend à ce que le rendement des organisations s'améliore à mesure que celles-ci se familiariseront avec cette nouvelle approche.

1.28

Au cours des deux ou trois prochaines années, la CFP effectuera une série d'études d'évaluation qui contribueront à l'examen quinquennal de la LEFP, soit en 2010-2011. La CFP a achevé une analyse comparative sur les pratiques de mesure du rendement en matière de dotation et de recrutement dans les administrations publiques d'autres pays et provinces et de certains états, analyse qui guidera les travaux de la CFP au cours des prochaines années.

Enquêtes

1.29

En 2007-2008, la CFP a perfectionné les processus de diverses enquêtes prévues par la LEFP. Grâce aux 169 enquêtes qu'elle a achevées au cours de l'exercice financier, la CFP a pu contribuer à l'intégrité du système de dotation et favoriser l'impartialité politique de la fonction publique. Cette année, nous nous sommes penchés sur un nombre d'allégations de fraude plus élevé que d'habitude à l'issue de processus de nomination. Bien que plusieurs enquêtes soient toujours en cours, la CFP a relevé des cas de fraude dans trois des quatre dossiers maintenant clos.

Avec une définition claire des attentes relatives à un système de nomination bien géré, les administrateurs généraux pourront surveiller le rendement de leur organisation en matière de dotation et adapter leurs stratégies et activités de dotation au besoin.

Grâce aux 169 enquêtes qu'elle a achevées au cours de l'exercice financier, la CFP a pu contribuer à l'intégrité du système de dotation et favoriser l'impartialité politique de la fonction publique.

d'agent au moyen de processus externes annoncés. Grâce à cette mesure, la proportion d'emplois de la fonction publique fédérale accessibles aux Canadiens est passée de 19 % à environ 55 %.

- 1.23 La CFP avait prévu élargir l'application obligatoire de la ZNS de sorte à inclure les processus externes annoncés visant la dotation des postes autres que les postes de niveau d'agent en décembre 2007. Or, compte tenu du manque d'outils de recrutement et des constatations faites lors de l'évaluation des incidences, la CFP a décidé de revoir son plan d'élargissement de l'application de la ZNS. Des études de cas ont été amorcées dans le but de garantir que de la formation et des outils efficaces puissent être offerts pour gérer le nombre de demandes qu'un tel élargissement susciterait. La CFP vise à élargir l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agent, en décembre 2008.

- 1.24 La CFP a mis en œuvre un plan d'action visant à s'assurer que les organisations seront suffisamment préparées en vue de l'élargissement de l'application de la ZNS. Il prévoit, entre autres, l'apport de soutien aux organisations lors de la mise en application de la ZNS. Selon le plan, la CFP doit leur fournir des bassins issus de processus de dotation collective et leur faciliter la tâche lorsqu'ils décident d'en créer; elle doit mettre en place des ressources permettant la sélection aléatoire, puis offrir des services, selon le principe du recouvrement des coûts.

- 1.25 Le projet de loi d'initiative parlementaire S-219 (*Loi modifiant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique [élimination du favoritisme bureaucratique et établissement d'une zone de sélection nationale]*), présenté en novembre 2007, exigeait que la ZNS s'applique à tous les processus de nomination externes annoncés. Ce projet de loi a été adopté par le Sénat et, le 20 juin 2008, au début du congé d'été, il n'avait pas encore fait l'objet d'une première lecture à la Chambre des communes. La CFP a recommandé que des exceptions y soient ajoutées en ce qui concerne les postes à temps partiel, les emplois saisonniers et les emplois de courte durée, les besoins opérationnels urgents et les emplois à temps partiel pour étudiants. Avec ces exceptions, tous les postes à temps pleins doivent pour une période indéterminée, au moyen de processus externes annoncés, au sein de la fonction publique fédérale demeurerait accessibles, mais les gestionnaires disposeraient d'une solution immédiate pour faire face aux besoins imprévus, urgents ou temporaires. Le comité sénatorial chargé d'étudier le projet de loi a rejeté ces recommandations. La CFP continuera d'essayer de faire accepter ces modifications au cours du processus d'adoption du projet de loi par la Chambre des communes.

- 1.26 **Priorité aux conjoints** – En 2007-2008, la CFP a mené des analyses et consultations sur l'établissement d'un droit de priorité à des nominations externes pour les conjoints des membres des Forces canadiennes, des membres

La CFP apportera du soutien aux organisations lors de la mise en application de la ZNS. Selon le plan, la CFP doit leur fournir des bassins issus de processus de dotation collective et leur faciliter la tâche lorsqu'ils décident d'en créer; elle doit mettre en place des ressources permettant la sélection aléatoire, puis offrir des services...

1.18 Avec l'aide du Conseil des ressources humaines interministériel, la CFP a créé un guide sur la dotation collective à l'intention des gestionnaires. Parallèlement, elle s'est penchée sur les exigences des lignes directrices en ce qui concerne la discussion informelle et sur les exigences législatives relativement aux nombreuses notifications de candidatures retenues et de nominations dans le cadre des processus de dotation collective, qui visent la dotation de plus d'un poste. D'autres éléments d'orientation et un décret d'exemption seront élaborés en 2008 dans le but d'accroître l'efficacité de ces types de processus.

1.19 La CFP a par ailleurs pris d'autres mesures pour adapter ses lignes directrices afin d'accroître la marge de manœuvre des gestionnaires et de favoriser l'efficacité des processus.

■ Dans le cas des nominations effectuées pour une durée de moins de quatre mois, la CFP a retiré l'exigence de produire une justification écrite pour montrer qu'un processus non annoncé respecte les valeurs de nomination et que la personne nommée satisfait aux critères établis. Cette mesure permet de réduire le fardeau administratif qui pèse sur les organisations lorsqu'elles font des nominations à court terme pour répondre à des besoins urgents.

■ La CFP a également apporté des modifications à ses lignes directrices en matière d'évaluation pour que les tests d'interaction orale de l'évaluation de langue seconde puissent être administrés par des évaluateurs reconnus par la CFP, qui travaillent dans d'autres organisations.

Autres volets de l'orientation stratégique

1.20 La CFP a aussi pris un certain nombre de mesures pour que le système d'embauche tienne compte des préoccupations que les parlementaires et d'autres parties intéressées ont soulevées.

1.21 **Réservistes** – Le projet de loi C-40 (*Loi modifiant le Code canadien du travail, la Loi fédérale sur l'aide financière aux étudiants, la Loi fédérale sur les prêts aux étudiants et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*), qui a reçu la sanction royale le 17 avril 2008, modifie la LEFP pour garantir que les fonctionnaires réservistes retrouvent leur emploi au sein des organisations de la fonction publique, après avoir pris un congé pour participer à certaines activités et opérations militaires au Canada ou à l'étranger, quelle que soit la durée de l'absence. La CFP a travaillé en étroite collaboration avec Ressources humaines et Développement social Canada afin d'appuyer les modifications qu'il était proposé d'apporter à la LEFP et au *Code canadien du travail*.

1.22 **Zone nationale de sélection (ZNS)** – En avril 2007, la CFP a élargi, de la région de la capitale nationale à toutes les régions du Canada, l'application obligatoire de la ZNS en ce qui a trait à la dotation des postes de niveau

1.17 En 2007-2008, la CFP a continué de recevoir de nombreuses questions à propos de la LEFP. C'est pour cette raison que, en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, elle a présenté une série d'ateliers partout au pays en vue d'aider les gestionnaires à se familiariser avec les choix qui leur sont offerts lorsqu'ils embauchent des personnes, lorsqu'ils prennent part à des processus de dotation collective et lorsqu'ils mènent des discussions informelles avec des candidats sur les processus et recours de dotation. Ces ateliers visent également à les rendre plus à l'aise lorsqu'il est question de faire ces choix.

Orientation stratégique et marge de manœuvre

1.16 **Représentation des membres des minorités visibles** – La constitution d'une fonction publique représentative de la diversité canadienne est un objectif enchaîné dans le préambule de la LEFP. C'est aussi l'une des valeurs directrices de la CFP dont doivent s'inspirer les gestionnaires tout au long des processus de nomination. Dans le rapport de l'an dernier, la CFP se disait préoccupée du taux de représentation des membres des minorités visibles au regard des nominations externes à la fonction publique. Cependant, des changements récents à la base de données de la CFP sur les candidats ont révélé que le nombre de nominations externes à la fonction publique de membres des minorités visibles semble avoir été sous-estimé. La CFP étudie actuellement cette question d'importation en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé, la Commission canadienne des droits de la personne et Statistique Canada. Dès que nous aurons achevé ce travail, nous en ferons rapport au Parlement.

1.15 La vérification menée portait principalement sur les nominations effectuées au cours de la première année suivant la délégation du pouvoir de nommer des cadres de direction. La démarche adoptée au départ par la CFP, qui consistait à fournir des conseils généraux aux organisations, s'est avérée insuffisante pour certaines organisations. En effet, certaines d'entre elles qui se sont trouvées devant trop d'incertitude au moment d'entreprendre leurs processus de nomination visant des postes de cadres. La CFP s'engage à travailler avec les organisations qui ont connu des difficultés particulières, et examinera les services et conseils qu'elle fournit aux ministères et organismes.

1.14 Lorsqu'une organisation entreprend un processus d'embauche en vue de doter un poste de direction, elle doit définir clairement les critères de mérite au préalable et choisir le candidat à l'issue d'un processus d'évaluation rigoureux. La décision de nommer une personne à un poste de direction doit être fondée sur une preuve claire que cette personne possède les qualifications requises pour occuper le poste visé, et doit être justifiée par écrit dans le dossier de nomination.

La CFP, en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, a présenté une série d'ateliers partout au pays en vue d'aider les gestionnaires à se familiariser avec les choix qui leur sont offerts lorsqu'ils embauchent...

Sources de préoccupation

s'adapter au nouveau système. La réalisation d'autres progrès en vue d'atteindre les objectifs de la LEBFP reposera surtout sur le leadership des administrateurs généraux. Ces derniers ont la responsabilité d'assurer la gestion et la dotation de leur personnel et de veiller à ce que les gestionnaires subdélégués contribuent collectivement à l'établissement d'un système de dotation fondé sur les valeurs. Ils devront disposer des systèmes et outils nécessaires pour surveiller en tout temps leurs méthodes de dotation, et les améliorer.

1.11 Importance de la rigueur dans la dotation des postes de cadres de direction (EX) – La fonction publique du Canada a une confiance toute particulière en la capacité de ses cadres de direction d'agir avec intégrité, de respecter les valeurs de l'institution et de faire preuve de professionnalisme. Compte tenu de l'étendue des responsabilités des cadres de direction, de leur rôle en matière de leadership, de la façon dont ils peuvent influencer leurs employés et leur organisation, et de l'incidence qu'ils peuvent avoir sur la réputation de la fonction publique, il est impératif d'accorder une attention particulière à leur embauche.

1.12 Lors de la mise en œuvre de la LEBFP en décembre 2005, la CFP a délégué son pouvoir de nommer des cadres de direction aux administrateurs généraux. Elle a aussi décidé que cette latitude accrue allait devoir faire l'objet d'activités de surveillance spéciales. La CFP a donc entrepris une vérification pangouvernementale de toutes les nominations à des postes de EX-4 et EX-5 et de 50 % des nominations à des postes de EX-1 à EX-3 effectuées dans 53 organisations pendant la première année de mise en œuvre. Le détail des résultats de cette vérification figure dans un rapport distinct.

1.13 Selon les résultats de la vérification, dans l'ensemble, les processus de nomination des cadres respectaient le mérite, mais il y avait toujours une grande place à l'amélioration dans plusieurs domaines. Il s'agit notamment de l'évaluation des candidats dans le cadre des processus annoncés, l'application des lignes directrices de la CFP, des ministères et organismes en ce qui a trait aux nominations effectuées au terme de processus non annoncés, et la consignation adéquate d'information pour assurer la reddition de comptes à la suite des décisions prises en matière de dotation. Nous avons également observé un certain nombre de nominations insatisfaisantes sur le plan du mérite, des cas où il semblait y avoir eu un traitement préférentiel ou des lacunes quant aux documents clés aux fins de l'évaluation. La CFP examinera ces dossiers de façon plus approfondie pour déterminer s'il y a lieu de prendre d'autres mesures correctives.

Compte tenu de l'étendue des responsabilités des cadres de direction, de leur rôle en matière de leadership, de la façon dont ils peuvent influencer leurs employés et leur organisation, et de l'incidence qu'ils peuvent avoir sur la réputation de la fonction publique, il est impératif d'accorder une attention particulière à leur embauche.

Mise en œuvre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique – évaluation globale

ministères et organismes pour bâtir une institution de renommée mondiale qui est représentative de la population canadienne qu'elle sert, puis qui contribue à la démocratie tout en visant l'excellence.

- 1.6 La LEFP, entrée en vigueur le 31 décembre 2005, comportait de vastes changements touchant les gens, les politiques, les processus et les structures de responsabilisation. Après plus de deux ans sous le régime de la LEFP, il est maintenant possible de dire que, du point de vue fonctionnel, la fonction publique repose sur un système de dotation bien établi, fondé sur la délégation de pouvoirs.

- 1.7 Dans l'ensemble, le rendement est jugé « acceptable »; nous avons relevé peu d'exemples d'excellence en gestion et certains éléments qui nécessitent une plus grande attention. Certes les ministères et organismes arrivent maintenant à mieux planifier leurs stratégies de dotation, mais cet aspect demeure tout de même un sujet auquel la direction doit s'intéresser. Des améliorations s'imposent par ailleurs dans le domaine des systèmes de responsabilisation de la gestion et d'appui aux RH des organisations, notamment en ce qui concerne le soutien fourni par la collectivité des RH.

- 1.8 Pour ce qui est des objectifs de la LEFP, il y a des raisons de croire que, d'une manière générale, les valeurs fondamentales que sont le respect du mérite et l'impartialité sont respectées, mais qu'une vigilance soutenue est de mise. Le rendement observé quant aux valeurs directrices que sont la transparence, la justice, l'accessibilité et la représentativité porte à croire que bien des améliorations sont encore possibles.

- 1.9 Enfn, pour accroître l'efficacité et la souplesse des systèmes organisationnels, il faudra bien cibler les efforts déployés. En effet, les efforts initiaux sur lesquels reposent ces améliorations devront porter sur la planification, les systèmes de responsabilisation et les systèmes de soutien des RH.

- 1.10 La CFP a mis en place le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation pour permettre aux organisations de gérer efficacement les responsabilités qui leur sont déléguées. Par conséquent, la réussite de la pleine mise en œuvre de la LEFP dépend en grande partie du rendement de chaque organisation. En 2007-2008, les organisations ont démontré qu'elles comprenaient le type de changements que la LEFP générerait et qu'elles en étaient conscientes. Compte tenu du nombre élevé d'activités de dotation enregistrées (122 093, soit une hausse de plus de 9 % comparativement à l'année précédente), la pression est d'autant plus grande pour les gestionnaires qui doivent

Dans l'ensemble, le rendement est jugé « acceptable »; nous avons relevé peu d'exemples d'excellence en gestion et certains éléments qui nécessitent une plus grande attention.

100 ans à protéger le mérite et l'impartialité

1.1 L'année 2008 marque le 100^e anniversaire de la création d'une commission permanente chargée de protéger le principe du mérite et l'impartialité de la fonction publique. C'est aussi l'occasion pour la Commission de la fonction publique (CFP) de célébrer une longue tradition de service au nom du Parlement.

1.2 Avant 1908, la loyauté à un parti politique était souvent un élément clé des nominations externes à la fonction publique. L'adoption du principe du mérite et la création de la Commission du service civil ont permis de veiller à ce que les fonctionnaires à Ottawa soient nommés en fonction de leurs qualifications et non d'allégeances politiques. En 1918, la *Loi sur le service civil* a élargi l'application du principe du mérite dans l'ensemble du pays. L'embauche fondée sur le mérite a donné lieu à l'établissement d'une fonction publique professionnelle et impartiale, et a pratiquement érayé toute influence politique du processus d'embauche.

1.3 La CFP a subi de nombreux changements depuis 1908, y compris un changement de dénomination en 1967. Un ouvrage universitaire intitulé – *À la défense d'un idéal contesté : le mérite et la CFP du Canada de 1908 à 2008* a été publié récemment. Il relate l'histoire de la CFP et décrit son rôle unique en tant qu'organisme indépendant qui relève du Parlement et qui exerce un pouvoir exécutif à l'égard de l'embauche.

1.4 Le rôle que joue la CFP afin de s'assurer que la fonction publique est professionnelle et impartiale est tout aussi pertinent aujourd'hui qu'il ne l'était au début du XX^e siècle. En effet, selon une recommandation formulée en février 2008 par le Comité consultatif sur la fonction publique, créé par le premier ministre et coprésidé par le très honorable Don Mazankowski et l'honorable Paul M. Tellier, « il est primordial de réitérer la responsabilité de la Commission de la fonction publique pour ce qui est d'assurer des nominations fondées sur le mérite et l'impartialité de la fonction publique » dans la structure de gouvernance et de responsabilité de la gestion fédérale des ressources humaines (RH) à la fonction publique fédérale.

1.5 Depuis le début de 2008, des fonctionnaires, des universitaires et d'autres parties intéressées prennent part à diverses activités dans le but de mieux comprendre les valeurs fondamentales définies dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le rôle de la CFP. À l'aube d'un second siècle de professionnalisme et d'impartialité dans la fonction publique, la Commission demeure encore aujourd'hui déterminée à collaborer avec les

Le rôle que joue la CFP afin de s'assurer que la fonction publique est professionnelle et impartiale est tout aussi pertinent aujourd'hui qu'il ne l'était au début du XX^e siècle.

Opinion de la Commission

Chapitre I



Chapitre 8

Renforcement de la surveillance	94
Vérifications, études et évaluations	95
Enquêtes	101
Imposition ou retrait de conditions supplémentaires quant à la délégation de pouvoirs de nomination	106
Mesures correctives prises à la suite d'appels	107

Chapitre 9

Services et outils de la Commission de la fonction publique	110
Programmes de recrutement spécialisés	123
Collectivités fonctionnelles	126
Recrutement d'étudiants à des emplois temporaires	131
Services de ressourcement des cadres de direction	137
Évaluation	137

Annexes

Annexe 1	Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats de surveillance de la Commission de la fonction publique	148
Annexe 2	Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire	151
Annexe 3	Dossiers d'enquête	152
Annexe 4	Tableaux statistiques	160
Annexe 5	Plan de vérification, d'évaluation et d'études (2008-2009 et 2009-2010)	181
Annexe 6	Glossaire	185

Biographies

Organisation de la CFP	202
Bureaux de la Commission de la fonction publique	204

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission	2
100 ans à protéger le mérite et l'impartialité	2
Mise en œuvre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique – évaluation globale	3
Sources de préoccupation	4
Orientation stratégique et marge de manœuvre	5
Autres volets de l'orientation stratégique	6
Renforcer la responsabilisation axée sur les résultats	8
Enquêtes	8
Renouvellement de la fonction publique	9
Transformation des services et produits de la CFP	11
Impartialité	12
Financement	13
Regard vers l'avenir	14

Chapitre 2

100 ans de protection du mérite et de l'impartialité	18
Impartialité	22

Chapitre 4

Orientations stratégiques en matière de dotation	30
--------------------------------------------------------	----

Chapitre 5

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs	42
------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapitre 6

Progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique	60
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapitre 7

Efficacité, respect des valeurs de dotation, souplesse et efficience	74
Mérite	76
Impartialité	77
Valeurs directrices	77
Justice	79
Transparence	79
Accessibilité	82
Représentativité	85
Efficience et souplesse	89

À la mémoire de John J. Carson, O.C., M.A., LL.D.

Nous soulignons cette année le décès de monsieur John J. Carson, qui a été président de la CFP de 1965 à 1976. En cette qualité, monsieur Carson a dirigé la CFP dans une période de grands changements et de réforme. Ses valeurs et sa vision se concrétisaient dans son engagement à faire avancer les possibilités offertes aux francophones et aux femmes à la fonction publique, particulièrement au niveau de la haute direction. Sa propension à épouser de nouvelles idées a donné lieu à des initiatives sans précédent telles que le Programme des carrières du Grand Nord, le Programme Cours et affectations de perfectionnement, et Échanges Canada. Monsieur Carson a aussi piloté les réformes exhaustives de 1967 qui ont permis la modernisation de la loi aux termes de la première *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Un profond engagement guidait ses pas, celui de faire de la fonction publique du Canada un employeur plus représentatif de notre société et un modèle pour le reste du monde.

Après avoir quitté la CFP, monsieur Carson a été nommé doyen de la faculté d'administration à l'Université d'Ottawa. Il a également contribué à la mise sur pied d'une école de gestion au Sri Lanka et était depuis très longtemps membre de l'Association internationale de la gestion du personnel. Tout au long de sa carrière, il a défendu les principes de la bonne gestion du personnel et la profession de gestionnaire des ressources humaines.

Le 20 octobre 1976, monsieur Carson s'est vu conféré le titre d'Officier de l'Ordre du Canada. Dans sa citation, on a souligné son dévouement dans le développement de la fonction publique fédérale et dans l'application de politiques qui s'harmonisaient avec les besoins en constante évolution d'un pays moderne et bilingue.



Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Ministre du Patrimoine canadien, de la Condition féminine
et des Langues officielles et ministre de la Francophonie
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la
Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2007-2008.
Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).
Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.

Maria Barrados

La présidente,
Maria Barrados

Manon Vennat

La commissaire,
Manon Vennat

David Zussman

Le commissaire,
David Zussman

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

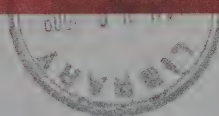
N° de catalogue : SC1-2008
ISBN 978-0-662-05755-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2008

2007-2008

Rapport annuel

Commission de la fonction publique



43874

2007-2008

Rapport annuel

Commission de la fonction publique

100 ans
1908-2008



